



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Israel Honorino Nunes

**REQUISITOS PARA DETERMINAR A VALIDADE DE
TRANSFORMAÇÃO DE UM CENTRO DE TREINAMENTO
DE UMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO EM
UNIVERSIDADE CORPORATIVA**

Dissertação de Mestrado

**Florianópolis
2005**

Israel Honorino Nunes

**REQUISITOS PARA DETERMINAR A VALIDADE DE
TRANSFORMAÇÃO DE UM CENTRO DE TREINAMENTO
DE UMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO EM
UNIVERSIDADE CORPORATIVA**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em
Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Nelci Moreira de Barros, Dr. Eng.

**Florianópolis
2005**

Nunes, Israel Honorino

Requisitos para determinar a validade de transformação de um centro de treinamento de uma empresa do setor elétrico em Universidade Corporativa / Israel Honorino Nunes – Florianópolis, 2005.

111 fls.

Orientador: Prof. Dr. Nelci Moreira de Barros

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção.

1. Universidade Corporativa.
2. Gestão do conhecimento.
3. Competências essenciais.

Israel Honorino Nunes

**REQUISITOS PARA DETERMINAR A VALIDADE DE
TRANSFORMAÇÃO DE UM CENTRO DE TREINAMENTO
DE UMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO EM
UNIVERSIDADE CORPORATIVA**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** (área de concentração: Mídia e Conhecimento) e aprovada em sua forma final pelo **Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 31 de maio de 2005.

Professor Edson P. Paladini, Dr.
(*Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC*)
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Nelci Moreira de Barros, Dr. Eng.
(*Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC*)
Orientador

Profa. Regina de Aguiar Dutra, Dra.
(*Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL*)
Membro

Prof. Neri dos Santos, Dr. Eng
(*Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC*)
Membro

Dedico este trabalho às pessoas que dão sentido à minha vida:
minha esposa Beth, meus filhos Matheus e Luiz Fernando,
meus pais, Honorino João Nunes e Ivanilda Silva Nunes
e meus irmãos.

Agradecimentos

A Deus pela oportunidade de nascer, viver e poder reencontrar aqueles
que outrora conviveram conosco em outras dimensões espirituais.

A minha esposa Beth pelo carinho recebido e pela compreensão nos
momentos em que tivemos que sacrificar o convívio familiar.

Ao meu Orientador, Professor Dr. Nelci Moreira de Barros,
pela colaboração especial na feitura deste trabalho.

Ao Professor Edvaldo Alves Santana por seu incentivo
na construção desta etapa profissional.

Aos colegas da Celesc e, especialmente, aos do Centro de Formação e Aperfeiçoamento pelo
incentivo e apoio na elaboração deste trabalho.

Aos colegas da Celesc Paulo Roberto May, por sua disposição em querer ajudar, e
Edite M^a Xavier Danielewicz, por colaborar na correção de parte deste trabalho.

À Universidade Federal de Santa Catarina e Coordenadoria da
Engenharia de Pós-Graduação.

À Funcionária da Secretaria de Pós-Graduação da Engenharia de Produção,
Rosimeri Maria de Souza, pela atenção e presteza no atendimento.

A todos os que direta ou indiretamente contribuíram
para a realização desta pesquisa.

LISTA DE QUADROS

Quadro - 1: Histórico de ações do Centro de Treinamento da Celesc.....	20
Quadro - 2: Universidade Tradicional e Universidade Corporativa.....	39
Quadro - 3: Investimentos em Universidades Corporativas no mundo.....	40
Quadro - 4: Mudança de paradigma de Centro de Treinamento para Universidade Corporativa	44
Quadro - 5: Características de algumas Universidades Corporativas no Brasil.....	46
Quadro - 6: Participantes da pesquisa grupo A	59
Quadro - 7: Participantes da pesquisa grupo B.....	60
Quadro - 8: Resultado da pesquisa aplicada.....	65
Quadro - 9: Leis e etapas do projeto de transformação do CeFA em UC	89
Quadro - 10: Perguntas mais frequentes feitas pelos empregados	101
Quadro - 11: Resumo – Requisitos para implantação da Universidade Corporativa.....	104

RESUMO

Nas duas ultimas décadas, as empresas começam a se voltar para o desenvolvimento dos fatores internos como fonte de vantagens competitivas para reduzir a contratação dos serviços de consultores externos para viabilizar procedimentos de organização. Acredita-se que os fatores internos são mais difíceis de serem copiados ou disponibilizados a concorrentes, pois quanto mais típico de uma organização for esse fator, mais distante estará o momento em que a concorrente conseguirá explorar as mesmas forças. Por outro lado, os estudos de casos mostram que o nome Universidade Corporativa, em que as idéias e processos utilizados podem nascer das melhores práticas de diretores, gerentes e pessoal técnico especializado como consultores internos, para o autodesenvolvimento e até educação a distância, vem ganhando novas abordagens. A Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. - Celesc, companhia, em foco, conta com uma infra-estrutura de aprendizagem disponível no Centro de Formação e Aperfeiçoamento: o CeFa, como é a denominação mantida pela tradição. A pesquisa revela que há uma predisposição de mudar a forma de “entregar” o treinamento, por exemplo, da sala de aula para o *e-learning*? Do grupo para o autodesenvolvimento? Do *book* de treinamento para a educação permanente apenas apresentando programas mais longos como pré-requisitos para participação? A pesquisa mostra que a implantação de Universidades Corporativas no Brasil ainda está em fase embrionária. E a implantação nem sempre tem sido uma escolha adequada dependendo de cada caso. Algumas empresas importaram o conceito de suas matrizes (Motorola, McDonald's, Grupo Accor, Coca-Cola), outras tomaram a iniciativa de fazê-lo a partir da crença de que o processo otimizará o treinamento e desenvolvimento de seus recursos humanos (Algar, Brahma). O estudo mostra que difundir o conhecimento é cada vez mais uma responsabilidade das chefias; dar aos executivos a oportunidade de ensinar e acelerar o fluxo desse conhecimento é um dos objetivos da Universidade Corporativa. Por outro lado, o início deste século coloca em evidência o combate à rápida obsolescência do conhecimento, e, conseqüentemente, revela a necessidade de acelerar o fluxo de conhecimento dentro da organização, como fator imperativo da sociedade globalizada hoje. Provavelmente, no futuro será uma das missões da Universidade Corporativa, segundo a discussão ao longo desta fundamentação teórica. Por último é respondida a questão: como transformar o antigo centro de treinamento em uma Universidade Corporativa. O estudo prospectivo tem como proposta uma estratégia para a consecução desse objetivo.

Palavras-chave: Universidade Corporativa. Gestão do conhecimento. Competências essenciais.

ABSTRACT

In the last two decades, the enterprises started to pay attention to the discovery and development of internal factors as a source of competitive advantages, aiming at reducing the services of external consultants for procedures of organization. One believes that it is much more difficult for the concurrent enterprises to copy these internal factors; for the more typical of an organization is such a factor, the more distant will be the moment in which the concurrent will be able to explore the same forces. On the other hand, the case studies show that the denomination “corporate university”, in which the ideas and processes used may be born from the best practices, from directors, managers and technical personnel specialized as internal consultants, aiming at the self-development and even distance education, has been analyzed with new approaches. The company studied here has a learning infrastructure available in the training center, traditionally known as CeFA. Does the research reveal a predisposition of changing the way of “delivering” the training? For example, from the classroom to the e-learning? From the group to the self-development? From the training book to the permanent education just presenting longer programs as prerequisites to the participation? The research shows that the implantation of corporate universities in Brazil is still in the embryonic stage. This choice for the implantation has not always been the most adequate one, depending on each case. Some enterprises have imported this concept from their main offices abroad (Motorola, McDonald’s, Accor Group, Coca-Cola); others have decided to apply the idea from the belief that this process would optimize the training and development of their human resources (Algar, Brahma). The present study shows that spreading the knowledge is each time more a responsibility of the managers; giving the executives the opportunity to teach and hasten the flux of this knowledge is one of the goals of the corporate university. On the other hand, the beginning of this century evidences the fight against the fast obsolescence of knowledge, and consequently reveals the need to hasten its flux within the organization, as an imperative of the global society in the present. Probably, in the future, this will be one of the missions of the corporate university, according to the discussion presented in the theoretical groundwork of this work. At last, it is answered the main question: how to transform the old training center into a corporate university. The prospective study proposes a strategy to achieve this goal.

Keywords: Corporate University. Knowledge Management. Essential competences.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização do tema	14
1.2 Definição do problema	15
1.3 Objetivo geral.....	16
1.4 Objetivos específicos.....	16
1.5 Justificativa	17
1.6 Histórico da companhia objeto da pesquisa.....	18
 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 Conhecendo a universidade corporativa	32
2.2 O contexto do surgimento da universidade corporativa.....	33
2.3 Universidade no ambiente corporativo	34
2.4 Missão, objetivos e princípios da universidade corporativa.....	35
2.5 Universidade corporativa e universidade tradicional	36
2.6 Investimentos em universidades corporativas no mundo	39
2.7 Aspecto contextual da educação profissional.....	41
2.8 Universidade corporativa e centro de treinamento tradicional	43
2.9 Universidades Corporativas no Brasil.....	45
2.10 As experiências de Universidades Corporativas brasileiras.....	47
2.10.1 Procedimentos da pesquisa.....	47
2.10.1.1 Universidade da Ambev.....	47
2.10.1.2 Universidade da Petrobrás.....	48
2.10.1.3 Universidade da Datasul.....	49
2.10.1.4 Universidade do Banco Boston	50
2.10.1.5 Universidade da Coelba	51
 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	53
3.1 Caracterização da pesquisa	53
3.2 Caracterização da amostra	53
3.3 Métodos e técnicas utilizados para a coleta de dados.....	54
3.4 Elaboração do questionário e pré-teste	54
3.5 Primeira etapa: elaboração do questionário e pré-teste	55
3.5.1 Questionário para submeter aos grupos.....	55
3.6 Validação do questionário	56
3.7 Questionário para submeter aos grupos.....	56
3.8 Segunda etapa: aplicação do <i>focus group</i>	57
3.9 Escolha dos participantes.....	58
3.10 Quantidade e tamanho dos grupos	61
3.11 Participantes	62
3.12 Conteúdo da entrevista	62
3.13 Terceira etapa: análise dos dados obtidos com o <i>focus group</i>	63
3.14 Limitações da pesquisa.....	63
 4 RESULTADOS DA PESQUISA	65

4.1 Pesquisa aplicada.....	65
4.2 Síntese dos dados	67
4.3 Depoimentos dos empregados feitos a partir do questionário	70
4.4 Depoimentos de alguns executivos: diretores, gerentes e coordenadores de universidades corporativas sobre a importância da sua implantação em suas empresas	82
 5 PROPOSTA DE TRANSFORMAÇÃO DO CENTRO DE TREINAMENTO DA CELESC EM UNIVERSIDADE CORPORATIVA	 85
5.1 Evolução histórica das mudanças da Celesc	85
5.2 Mudanças ocorridas recentemente com ênfase no ano de 2003	86
5.3 A estratégia competitiva e sua relação com a forma institucional jurídica adotada ..	86
5.4 Implementação da universidade corporativa	89
5.5 Novas competências exigidas pelos empregadores no ambiente de negócios.....	90
5.5.1 Aprender a aprender	90
5.5.2 Comunicação e colaboração	91
5.5.3 Raciocínio criativo e resolução de problemas	91
5.5.4 Conhecimento tecnológico	91
5.5.5 Conhecimento de negócio globais	91
5.5.6 Desenvolvimento de liderança	92
5.5.7 Autogerenciamento da carreira.....	92
5.6 Fatores críticos para a criação de uma universidade corporativa.....	92
5.7 Requisitos para implementação da universidade corporativa	93
5.7.1 Requisitos para implementação da universidade corporativa segundo as autoras Meister e Eboli	93
5.7.1.1 <i>Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização</i>	<i>93</i>
5.7.1.2 <i>No caso de Universidade Corporativa deve-se considerar seu modelo como um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem</i>	<i>94</i>
5.7.1.3 <i>Elaborar um currículo básico em torno dos três “Cs”</i>	<i>94</i>
5.7.1.4 <i>Treinar a cadeia de valor</i>	<i>94</i>
5.7.1.5 <i>Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de desenvolvimento da aprendizagem.....</i>	<i>95</i>
5.7.1.6 <i>Encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores</i>	<i>95</i>
5.7.1.7 <i>Passar da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios</i>	<i>95</i>
5.7.1.8 <i>Assumir um foco global no desenvolvimento de programas de aprendizagem.....</i>	<i>96</i>
5.7.1.9 <i>Criar um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos</i>	<i>96</i>
5.7.1.10 <i>Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva.....</i>	<i>96</i>
5.7.2 Requisitos para implementação da universidade corporativa segundo a autora Meister.	96
5.7.2.1 <i>Formar um sistema de controle</i>	<i>97</i>
5.7.2.2 <i>Criar uma visão</i>	<i>98</i>
5.7.2.3 <i>Recomendar o alcance e a estratégia de obtenção de recursos.....</i>	<i>98</i>
5.7.2.4 <i>Criar uma organização</i>	<i>99</i>
5.7.2.5 <i>Identificar interessados</i>	<i>99</i>
5.7.2.6 <i>Criar produtos e serviços</i>	<i>99</i>
5.7.2.7 <i>Selecionar parcerias de aprendizagem</i>	<i>100</i>
5.7.2.8 <i>Esboçar uma estratégia de tecnologia</i>	<i>100</i>
5.7.2.9 <i>Criar um sistema de avaliação</i>	<i>100</i>
5.7.2.10 <i>Comunicar</i>	<i>101</i>

5.8 Requisitos para determinar a validade de transformação do centro de treinamento da Celesc em universidade corporativa.....	102
6 CONCLUSÃO.....	105
7 REFERÊNCIAS.....	108

1 INTRODUÇÃO

Segundo Wood Jr (1995 *apud* FREITAS, 2003, p. 17),

tanto a economia mundial como as organizações produtivas têm passado por mudanças estruturais e conjunturais. Estas precisam ser mais ágeis e flexíveis em seus processos internos e externos, quer seja adaptando suas estruturas, suas instituições (legalização), o comportamento social dos indivíduos, quer incorporando tecnologia. O grande desafio é mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores e ganhando competitividade.

No âmbito das organizações, ao longo do tempo, a modernização do sistema produtivo vem requerendo agilidade no processo de qualificação dos profissionais, empreendedores, executivos e pesquisadores. Como o sistema educacional não tem acompanhado, na mesma velocidade, o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, o empresariado investe e estimula a formação profissionalizante de seus pares.

Meister (1999) confirma esta posição:

O modelo da Universidade Corporativa para treinamento tornou-se o caminho que elas encontraram para atualizar as qualificações de sua força de trabalho para atender a essas novas demandas. O tema comum que emana do currículo básico de inúmeras Universidades Corporativas é a necessidade de desenvolver trabalhadores que conheçam o retrato global da organização, tenham qualificações empresariais amplas porém profundas e estejam bastante afinados com a identidade e missão estratégica da empresa.

No ambiente empresarial globalizado, altamente concorrido, as modernas práticas de gestão e desenvolvimento profissional são fatores imperativos na busca de vantagem competitiva.

As empresas começam a perceber que o conhecimento é o grande diferencial competitivo: como quem produz o conhecimento é o homem, a educação passa a ter um papel de destaque nas empresas.

Neste sentido, uma das estratégias usadas pelas empresas é o investimento na aprendizagem organizacional com o objetivo de reter e incrementar a competitividade, a produtividade, e a inovação em momentos de incerteza e de mercado. As empresas têm buscado desenvolver

estratégias de aprendizagem organizacional que possibilitam conhecer a estreita relação entre o investimento realizado em educação e o sucesso da empresa. Uma das estratégias é a criação de Universidades Corporativas dentro das empresas, uma solução que pode alcançar bons resultados nos Estados Unidos da América do Norte (EUA), no Brasil e em alguns países europeus.

O conceito de Universidade Corporativa surgiu nos EUA, em 1955, quando a General Electric criou a Crotonville. Mas foi só a partir da década de 80 que se assistiu a um aumento considerável desses novos espaços de formação. Segundo o estudo “Diretrizes futuras da Universidade Corporativa 1999”, publicado pela empresa de consultoria Corporate University Xchange (CUX), em 1988 existiam 400 Universidades Corporativas nos EUA. Estima-se que em 2010 elas vão superar o número de universidades tradicionais nos EUA – cerca de quatro mil. Este tipo de universidade não é exclusivo das empresas norte-americanas. Cerca de 40% das 500 maiores empresas mundiais, citadas na revista Fortune (2004), possuem esses novos espaços formativos.

Segundo a mesma revista, atualmente nos EUA já são cerca de duas mil universidades nesses moldes. Caracterizadas como instituições voltadas para a educação permanente, com poucas instalações físicas, que operam em sistema virtual, este modelo de universidade tem como objetivo desenvolver as competências dos recursos humanos, substituindo a fórmula exclusiva da “sala de aula” pelas múltiplas formas de aprendizagem.

As Universidades Corporativas reduzem os custos de formação, criam uma cultura de aprendizagem nos recursos humanos e orientam a formação conforme as necessidades da empresa. Isto não significa que estas sejam uma ameaça às universidades tradicionais nem significa o esvaziamento no seu papel. As experiências mais bem sucedidas de Universidades Corporativas são aquelas que realizam parcerias com algumas universidades que têm a competência para agregar valor a esses programas das empresas, contribuindo, assim, para que elas realizem com mais competência e alcancem melhores resultados no processo de gestão dos conhecimentos considerados críticos para o sucesso do negócio.

Por outro lado, a Universidade Corporativa pode ampliar o sistema de consultoria interna com aumento da agregação de valor na cadeia de conhecimentos da organização.

O trabalho investiga os requisitos para determinar a validade de transformação do Centro de Treinamento das Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. - Celesc em Universidade Corporativa, com o objetivo de melhor qualificar seus profissionais.

1.1 Contextualização do tema

A história do setor elétrico brasileiro passou por grandes mudanças, principalmente na última década do século XX, advindas, sobretudo, de uma nova reestruturação do arcabouço regulatório institucional. Enquanto, anteriormente, as empresas do setor eram monopólios, com predominância estatal, o novo modelo foi concebido com a presença de agentes privados.

O novo modelo em vigor é competitivo e com funções interativas sendo exercidas por organismos independentes, cabendo ao governo o papel de agente regulador, especialmente por meio da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL.

Todo o conjunto de mudanças ocorridas no setor elétrico tem orientado as empresas do setor ao cumprimento de metas e tem exigido, ao longo do tempo, uma adaptação constante da estratégia empresarial. A Celesc, nesse contexto, precisou efetuar mudanças que lhe dessem as devidas condições para responder de maneira adequada aos desafios e exigências da nova realidade.

Neste contexto de mudança, a companhia Celesc prepara-se, hoje, para atuar sob um novo modelo de gestão que tem como premissas a participação dos empregados e o compromisso com os resultados, que visam garantir à empresa a confiabilidade necessária para manter-se competitiva.

Neste sentido, Alpersted (2001) corrobora com esta posição: “As organizações precisam de capacidade criativa e de competências para se tornarem mais ágeis. Não só em termos de capacidade de respostas a mudança, mas também em termos de capacidade para estar à frente”.

Silva (1999) sintetiza ao ressaltar que as profundas transformações no cenário empresarial têm evidenciado a importância de as organizações aprenderem como fazer a gestão do conhecimento, tornando-se este um fator crucial e diferenciador para o sucesso. Isso essencialmente significa mudanças profundas na mentalidade organizacional e individual.

Diante das novas exigências do setor elétrico, a Celesc precisa criar instrumentos que privilegiem o autodesenvolvimento e a aprendizagem contínua dos empregados, com o objetivo de atender as estratégias empresariais em que o conhecimento é tratado com vantagem competitiva.

A Celesc, em face da importância do conhecimento na sua área de atuação e impelida a buscar e manter uma força de trabalho em processo permanente de aprendizagem, vem desenvolvendo diferentes estratégias de atuação. Uma delas é definir quais os requisitos para implantar no Centro de Treinamento da Celesc a Universidade Corporativa, com o objetivo principal da manutenção de empregados com elevado potencial de agregação de valor, representando uma fonte potencial de vantagem competitiva.

1.2 Definição do problema

Observa-se nas atividades de empresas estatais a tendência de não integrar consultores internos à missão, à visão e aos valores da empresa, ocasionando divergência metodológica, desconhecimento do negócio e superposição de abordagens.

Nas atividades operacionais de uma organização é fundamental a participação da inserção da consultoria, enquanto que o papel da consultoria externa, nesse caso, seria apenas o de animador, coordenador, e sua experiência seria a de organizar o conhecimento existente e catalisar para soluções locais.

Verifica-se nessas empresas, como consequência de centrar atividades operacionais em mãos de consultoria externa, que não ocorre a disseminação das melhores práticas gerenciais da empresa e não há incentivo a uma cultura de empreendedorismo (interno e externo), como forma de desenvolvimento.

A consequência é a dificuldade em definir indicadores de resultados / processos, vinculados às metas institucionais. A consultoria externa tem uma visão estratégica elevada, no entanto a falta de conhecimento operacional da empresa dificulta alcançar possíveis *gaps* de competência ou de habilidades no sistema instalado.

As empresas do setor elétrico, em décadas passadas, desenvolveram centros de treinamentos próprios que durante vários anos serviram como referência para estabelecer políticas de desenvolvimento organizacional, atividades de treinamento e, sobretudo, se constituíam em centros de excelência setorial.

Com o processo de privatização e a reestruturação do setor, esses centros de treinamento foram abandonados, vendidos, ou simplesmente esquecidos como centros de referência da memória da organização. Além disso, os planos de incentivo aos empregados para deixarem a empresa provocaram um processo de esvaziamento de competências com forte tendência à terceirização de atividades por falta de memória organizacional disponível.

Esses fatos sugerem probabilidade de dificuldades na gestão dessas empresas em decorrência de perda de capacidade tecnológica e memória de processos pois, ao deixarem a organização, os empregados levaram consigo o conhecimento sobre rotinas e processos.

Tendo em vista o que foi até aqui apontado acerca da complexidade do ambiente e da necessidade de adotar estratégias que garantam a sobrevivência da empresa, a pergunta orientadora deste trabalho é: quais os requisitos para transformar o Centro de Treinamento da Celesc em uma universidade, ou seja, a implantação de Universidade Corporativa na Celesc irá proporcionar uma cultura de educação organizacional contínua e permanente aliada ao negócio da empresa?

1.3 Objetivo geral

Estabelecer requisitos para determinar a validade de transformação de um Centro de Treinamento de uma empresa do setor elétrico em Universidade Corporativa.

1.4 Objetivos específicos

- a) Identificar os produtos e serviços que a Universidade Corporativa deve fazer.
- b) Levantar qual será o público-alvo.
- c) Verificar quais as parcerias de ensino que se pretende firmar.
- d) Levantar qual será a estratégia de *marketing* e comunicação utilizada pela universidade.
- e) Identificar quais as possibilidades para desenvolver um elo entre a Universidade Corporativa e as metas empresariais da organização.

1.5 Justificativa

O cenário competitivo das organizações se modificou a partir da globalização e da inovação tecnológica. O enfoque da função das pessoas nas organizações e sobre o valor do seu conhecimento mudou, demandando novas habilidades, melhor formação educacional e profissional.

Neste contexto, a aprendizagem organizacional pode ser vista como uma opção estratégica para lidar com a incerteza e a constante necessidade de aperfeiçoamento e melhorar produtos e serviços oferecidos pelas empresas.

Segundo Eboli (1999), o que evidencia a relação das chamadas Universidades Corporativas e o sucesso obtido pelas empresas é o impacto positivo nos resultados dos negócios, decorrente da adoção dos sistemas educacionais competitivos, que privilegiam o desenvolvimento de atitudes, postura e habilidades, e não apenas conhecimento técnico e instrumental dos colaboradores. Elas também criam oportunidades de aprendizagem ativa e contínua que dêem suporte para a empresa atingir seus objetivos críticos do negócio; e isso será fundamental para a competitividade em qualquer ramo do negócio.

Considerando-se essa questão, é necessário repensar o papel da educação dentro das empresas. Os moldes tradicionais de ensino, as metodologias e o próprio processo de

aprendizado utilizados atualmente nos programas de treinamento empresariais não estão coerentes com as demandas deste cenário competitivo.

Diante desse novo cenário, projetos de Universidades Corporativas estão sendo implantados gradualmente no Brasil, por grandes empresas que estão transferindo para a educação organizacional o sucesso de seus modelos empresariais de serviço.

Partindo do pressuposto que ainda não existe um modelo adequado de educação organizacional das empresa do setor elétrico e que, após o processo de privatização do setor, a grande maioria das empresas abandonaram seus centros de treinamento, este trabalho tornou-se significativo para o setor elétrico, para a Celesc e para a academia.

Para o setor elétrico, na medida em que promova uma discussão do tema “Universidade Corporativa” como uma estratégia para dar suporte às exigências do setor baseado num setor competitivo com cumprimento de metas.

Para a Celesc, no sentido de criar um instrumento, Universidade Corporativa, através de estudos voltados a sua realidade empresarial efetiva, visando garantir à empresa a confiabilidade necessária para manter-se competitiva através de uma nova postura de educação organizacional contínua e permanente.

Para a academia, ressalta a importância do tema no ambiente de uma empresa de energia elétrica pela percepção dos atores envolvidos (gerentes e empregados da Celesc), promovendo uma interação empresa e academia.

1.6 Histórico da companhia objeto da pesquisa

Em Santa Catarina, em 1916, somente Blumenau dispunha de um rudimentar sistema de iluminação pública: a Usina Hidrelétrica Salto Weissbach, a Usina Salto modificou o sistema industrial de todo o Médio Vale do Itajaí. No período de 1908 a 1913, em Joinville, a Usina Hidrelétrica Piraí entrou em funcionamento. Para o suprimento de energia de Florianópolis, o Governador Gustavo Richard iniciou a construção da Usina Hidrelétrica Maroim. Nos

primeiros tempos de atividade, a Celesc funcionou como um órgão de planejamento do sistema elétrico estadual. Posteriormente, assumiu o papel de *holding* até começar a incorporar, gradativamente, o patrimônio das velhas empresas regionais. Dentre as empresas tornadas subsidiárias, o primeiro grupo foi formado pela Empresa Sul Brasileira de Eletricidade S.A. – Empresul, em Joinville; pela Força e Luz Videira S.A.; pela Companhia Oeste de Eletricidade, de Concórdia; pela Companhia Serrana de Eletricidade, de Lages; pela Companhia Pery de Eletricidade, em Curitiba; e pela Empresa Força e Luz Santa Catarina S.A., com atuação no Vale do Itajaí e sede em Blumenau.

A consolidação da Celesc e a criação do sistema elétrico estadual tem início a partir de 1965, com a construção da Linha de Transmissão Tubarão – Lages – Joaçaba – São Miguel d'Oeste. A Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. – Celesc - foi criada pelo Decreto Estadual nº 22, de 09.12.1955, pelo então Governador Irineu Bornhausen, tendo sido autorizada a funcionar como empresa de energia elétrica pelo Decreto Estadual nº 39.015, de 11 de abril de 1956.

A Celesc ocupa 91,79% da área de concessão. A estrutura descentralizada compõe-se de dezesseis regionais, todas vinculadas administrativamente à Presidência da empresa e, tecnicamente, aos departamentos da Administração Central.

O treinamento e a capacitação de pessoal na Celesc começa a partir de 1965, quando, sentindo a carência de pessoal qualificado, a Diretoria consegue junto à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) a implantação do Curso de Engenharia Elétrica e a organização da Fundação para o Ensino de Engenharia de Santa Catarina. A Empresa contribuiu para aquisição de equipamentos, máquinas e instrumentos de laboratório para o Curso, além de numerário, no primeiro ano, para pagamento dos professores contratados. O Quadro – 1, a seguir, retrata a evolução histórica do Centro de Treinamento da Celesc.

CELESC	
HISTÓRICO DE AÇÕES DE CAPACITAÇÃO	RESULTADOS
1965 – contribuiu com recursos e equipamentos.	Implantação do Curso de Engenharia Elétrica e Organização da Fundação do Ensino de Engenharia de Santa Catarina – FEESC.
1965 - abertura do Centro de Aprendizagem e Treinamento de Ilhota (CATI).	Parceria com Eletrobrás, Cooperação Técnica Francesa, Sociedade Termoeletrica Capivari S.A. (SOTELCA) e Celesc.
1968 - extinção do CATI e criação do projeto definitivo do Centro de Treinamento da Celesc em 1970.	Recebeu a denominação de Centro de Formação e Aperfeiçoamento, com a sigla CeFA.
1975 - criação da Divisão de Ensino Gerencial e Administrativo (DVGA).	O treinamento que era somente para o pessoal técnico passou a ser direcionado para todos os empregados em todos os níveis.

Quadro - 1: Histórico de ações do Centro de Treinamento da Celesc.
Fonte: Histórico do CeFA.

No mesmo ano de 1965, foram realizados entendimentos entre a Eletrobrás, Cooperação Técnica Francesa, Sociedade Termoeletrica Capivari S.A. (SOTELCA) e Celesc, que resultaram na abertura do Centro de Aprendizagem e Treinamento de Ilhota (CATI), cujo objetivo era a formação e aperfeiçoamento do pessoal técnico da Celesc e da SOTELCA, uma atividade que desenvolveu nos anos seguintes até 1969.

Com a extinção do CATI, foi providenciada a elaboração do projeto definitivo do Centro de Treinamento da Celesc em 1970, o qual recebeu a denominação de Centro de Formação e Aperfeiçoamento, com a sigla CeFA, raiz grega que significa “cabeça”.

Órgão constituído com dois objetivos básicos:

- a) desenvolver os recursos humanos, nos aspectos técnicos;
- b) realizar pesquisas tecnológicas voltadas para o setor de energia elétrica e para efetivação.

A partir de então, o CeFA tem passado por diversas transformações e adequações estruturais, de acordo com as políticas e diretrizes da Empresa. Mas o que é incontestável é a importância

do trabalho desenvolvido por esse setor para o desenvolvimento e a capacitação da mão-de-obra da Celesc.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao discutir a validade de implantação de uma Universidade Corporativa, cabe destacar a necessidade de considerar cada Universidade Corporativa como uma “unidade única”, com características peculiares e específicas, compatíveis com a empresa que a adota. Jamais o termo “*taylor-made*”, feito sob medida, se aplica com tanta propriedade. Com isto, queremos ressaltar que não existe um modelo único, global. Assim, a filosofia de implantação deve ser dotada de grande nível de flexibilidade. A proposta é a de começar o trabalho de planejamento estratégico abandonando estruturas preestabelecidas e avaliando com efetividade as necessidades da organização (VIANNA, 2004).

A capacidade de formar uma equipe para condução da atividade também é colocada em questão. A questão que se coloca é como formar uma equipe híbrida, multidisciplinar, para elaborar o planejamento estratégico. Para o mesmo autor, no plano ideal, executivos representando quatro/cinco áreas devem fazer parte de um time de pensadores (VIANNA, 2004). Para colocar o tema em discussão, se faz necessário que fique adequadamente entendido o que se deseja com uma Universidade Corporativa. O que vem a ser uma Universidade Corporativa?

A expressão Universidade Corporativa pode suscitar questões a respeito de quais as razões para essa denominação, e principalmente, que semelhanças ou que diferenças existem entre universidades corporativas e instituições de ensino superior tradicionais.

O uso da expressão “Universidade Corporativa” é reflexo da tradução livre da expressão recorrente na literatura americana: *corporate university*. O uso do termo *corporate* é decorrente do fato de que essas instituições estão ligadas ou são controladas por empresas, revelando que, pelo menos a princípio, a prestação de serviços educacionais não constitui *per se* o seu objetivo fundamental.

Por outro lado, a adoção do termo *university* é justificada pelos empresários de diferentes formas. Todas, porém, voltadas para denotar uma seriedade de propósitos, em termos de

comprometimento com os objetivos pretendidos. Meister (1999) destaca que também é considerado, como justificativa para uso do termo, o objetivo de criação de uma marca para os seus programas educacionais, materiais didáticos e processos. Em casos extremos é usado como apelo mercadológico.

O uso do termo *university* não confere a essas instituições a mesma conotação que a palavra possui no sistema educacional. A palavra universidade no contexto do ensino superior é utilizada para caracterizar uma “instituição de ensino superior que compreende um conjunto de faculdades ou escolas para a especialização profissional e científica, e tem por função precípua garantir a conservação e o progresso nos diversos ramos do conhecimento, pelo ensino e pela pesquisa” (FERREIRA, 1995). Wanderley (1983) complementa a definição de Ferreira, ao destacar outra finalidade da universidade, a saber, a extensão universitária, materializada na prestação de serviços à comunidade.

Neste sentido, conforme Gerbman (2000) as Universidades Corporativas têm um escopo mais estratégico, enquanto que os departamentos de treinamento são mais táticos.

Por outro lado, outra diferença destacada por Meister (1999) é que os tradicionais departamentos de treinamento voltam-se mais para as habilidades técnicas imediatamente necessárias ao trabalho, enquanto que as universidades corporativas não se restringem às habilidades técnicas; envolvendo também o conhecimento de valores e cultura da corporação, da indústria em que a empresa opera - fornecedores, clientes e concorrentes - e das competências básicas do negócio.

Nesse caso, ao contrário dos departamentos de treinamento, as Universidades Corporativas assumem a sistemática universitária, oferecendo cursos em bases modulares, valendo créditos, inclusive denominando de corpo docente o grupo de professores e instrutores. Algumas Universidades Corporativas contam ainda com catálogo de cursos e logotipo próprio como pode ser visto em anúncios e *sites* da internet.

Outro tópico do qual não se abre mão, com referência à metodologia, é o conhecimento em detalhe dos agrupamentos e da estratificação do público-alvo. Os grupos são classificados por nível hierárquico, por tempo de casa, por função, por área e outros, objetivando montar uma

malha estrutural de necessidades homogêneas de capacitação e desenvolvimento. Esses grupos, que denominamos, informalmente, de “casulos” vão formar os nichos de demanda e são as bases para a oferta de programas construídos em um sentido de atender efetivamente aquilo que se necessita (VIANNA, 2004).

O mesmo autor afirma que tem sido fator de destaque em sua experiência, o fato de se adotar uma “visão não meramente acadêmica” à formulação da filosofia das Universidades Corporativas. Destaca que esse ponto é delicado e complexo, merecendo, assim, uma reflexão maior.

Para Vianna (2004), em termos ideais, por mais paradoxal que seja, uma Universidade Corporativa não pode ser, em exagero, nem Universidade nem Corporativa. Em outras palavras ela não pode ser só Universidade ou só Corporativa. Em seu juízo, é necessário a mescla inteligente do rigor científico da academia com o enfoque pragmático das empresas o que construirá a grande sinergia necessária. A complexidade dos dias de hoje obriga o *upgrade* do conteúdo programático de uma Universidade Corporativa. No entanto, a exigência da competitividade é draconiana na busca por resultados.

Essas distinções aqui apontadas podem não ser suficientes para distinguir as chamadas Universidades Corporativas dos tradicionais departamentos de treinamento e desenvolvimento. É possível considerar os dois critérios de diferenciação a partir das análises longitudinal e transversal, e tratando-se “Universidades Corporativas” de uma expressão nova que está sendo indistintamente utilizada, tendo um significado um pouco diferente em cada empresa que a está implementando, não existe um conjunto de parâmetros ou regras que precisam ser seguidas (*JOURNAL OF CAREER PLANNING & EMPLOYMENT*, 1996).

A definição proposta para as Universidades Corporativas por Alperstedt (2001) privilegia não apenas a formação estratégica de desenvolvimento de competências essenciais ao negócio da empresa, mas também, paralelamente, a detenção de duas características fundamentais.

Para a autora, uma dessas características refere-se à não-restrição dos serviços educacionais aos empregados, com destaque para abertura ao público externo em geral. A outra se refere ao estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior, com destaque para a

validação dos créditos cursados e a possibilidade de outorga de diplomas ou, ainda, a outorga de diplomas de forma independente (ALPERSTEDT, 2001).

Dentro do escopo dessa discussão, vale lembrar que os reais indicadores de sucesso de uma Universidade Corporativa serão sempre os resultados de desempenho da empresa-mãe. Ao discutir a necessidade de parcerias para viabilizar as Universidades Corporativas dá conta do andamento de parcerias da Universidade Anhembi Morumbi (ALPERSTEDT, 2001).

A Universidade Anhembi Morumbi, por exemplo, já conta com quatro empresas parceiras na condução de programas de educação corporativa. A primeira experiência teve início em meados de 2000, no Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, com a oferta do curso sequencial de Gestão Empresarial de Serviços de Saúde, atualmente na sexta turma consecutiva. A segunda experiência iniciou algum tempo depois na *Softway Telemarketing* com a oferta do curso de Serviços de Atendimento ao Cliente (SAC), atualmente na segunda turma. A terceira experiência iniciou em meados de 2002 com a oferta do curso de SAC na Multibrás Eletrodomésticos. A quarta experiência iniciou na mesma época, no Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) e Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social - Dataprev - SP com a oferta de dois cursos: Gestão de Negócios Empresariais e Gestão de Redes de Computadores. Um segundo curso já foi solicitado pelo Hospital das Clínicas na área de hotelaria hospitalar e seu projeto pedagógico está sendo concebido em parceria com o próprio Hospital (ALPERSTEDT, 2001).

A esses casos de sucesso, podem ser juntadas outras experiências de menos sorte em alcançar seus objetivos. A dificuldade é que os autores não costumam escrever sobre o que não deu certo.

Segundo Gomes (2001, p. 84),

pelo menos trinta grandes empresas se lançaram nos últimos dois anos ao projeto de montar sua própria Universidade Corporativa no Brasil, atraídas pela idéia de trazer para debaixo de suas asas a responsabilidade pelo desenvolvimento dos funcionários. As corporações já descobriram que o conhecimento tem prazo de validade cada vez menor. Em outras palavras, diz ela, não dá mais para sustentar o antigo departamento de treinamento e desenvolvimento como ele ainda opera na maioria das empresas: um centro de custos.

Todavia, os requisitos do projeto de uma Universidade Corporativa, segundo Ainley e Bailey (1997, p. 44), são: a) comunicação constante, b) avaliação, c) tecnologia, d) parceiros de aprendizagem, e) produtos/serviços, f) partes interessadas, g) organização, h) fontes de receita, i) visão/missão e controle.

Muito embora o apoio forte e visível da cúpula seja certamente um fator vital para o sucesso geral da Universidade Corporativa, também é necessária uma coalizão entre os gerentes, para dar um mínimo de esforço nos estágios iniciais. Isto se refere à criação de um sistema de controle, em que não apenas o principal mentor está envolvido, mas outros gerentes se reúnem para desenvolver uma visão compartilhada da Universidade Corporativa.

O número de organizações com Universidade Corporativa nos Estados Unidos, segundo Eboli (1999, p. 112) cresceu de 400 em 1988 para mais de 1.500 hoje. Vem sendo implementado um sistema de aprendizagem contínua de modo que toda a organização aprenda e trabalhe com novas tecnologias e rearranjos inovadores e soluções.

Nesse sentido, Mundim (2002, p. 63) argumenta que o principal objetivo da educação corporativa é evitar que o profissional se desatualize técnica, cultural e profissionalmente, e perca sua capacidade de exercer a profissão com competência e eficiência, causando desprestígio à profissão, além do sentimento de incapacidade profissional.

No caminho da discussão de parcerias e sua complementariedade temos em Alperstedt (2000):

(...) do ponto de vista das instituições de ensino superior tradicionais também o estabelecimento de parcerias é representativo de uma série de vantagens: aproximação com a realidade organizacional das empresas, incremento das possibilidades de pesquisa, aumento da arrecadação de recursos financeiros, aumento do potencial de captação de alunos.

A autora chama atenção no sentido de lembrar que as parcerias entre instituições de ensino superior tradicionais e empresas podem ocorrer sob diferentes modalidades: desenvolvimento de programas personalizados de educação continuada, graduação ou pós-graduação; e formação de um consórcio de parceiros de aprendizagem, envolvendo, por exemplo, mais de uma instituição de ensino superior e uma única empresa (*Whirlpool Brandywine Creek Performance Centre e Indiana University, University of Michigan e INSEAD*), ou mais de

uma empresa e uma única instituição de ensino superior (*Southern Company* e mais doze empresas de *Atlanta* e *Emory University* dando origem à *Emory University Consortium*).

Também é realidade a formação de um consórcio entre mais de uma empresa e mais de uma instituição de ensino superior (*Ericsson*, *AT&T Wireless Services*, *Lucent Technologies*, *AirTouch Communication*, *Motorola*, e *Mankato State University*, *South Central Technical College* e *University of Texas* que deram origem ao *Global Wireless Education Consortium*).

É possível perceber que a criação de Universidades Corporativas está intimamente ligada às necessidades de obter *expertise* complementar por via de parcerias. Seria interessante pensar em novas estratégias de *marketing* por via de parcerias realizadas por Universidades Corporativas associadas a empresas competitivas.

Estudar a *Southern Company College* possibilita encontrar um exemplo de Universidade Corporativa baseada em um sistema de consórcio que conta com instalações físicas de uma instituição de ensino superior parceira, no caso, a *Emory University*.

A *Arthur D. Little School of Management* que, desde sua fundação, em 1964, estava instalada na matriz da empresa, no último semestre de 1997 passou a utilizar o campus de uma instituição de ensino superior, a *Boston College*, permanecendo ambas as instituições independentes uma da outra.

Algumas Universidades Corporativas sublocam espaços em hotéis, centros de convenções e similares, como é o caso da *Visa Training* da Visa do Brasil. A propósito dessa universidade os números são esclarecedores: o programa de treinamento *Visa Training* formou, desde 1997, um total de 4.771 profissionais, em 127 cursos específicos, em áreas diferentes do negócio de cartão de pagamento.

Muitas Universidades Corporativas não contam com qualquer tipo de arranjo físico concreto, pois estão baseadas em redes eletrônicas independentes de espaço físico, constituindo o que se convencionou denominar de organizações virtuais. A *Service Delivery University*, Universidade Corporativa da *Fidelity Institutional Retirement Services Company (FIRSCo)*, a Universidade Corporativa da *Sun Microsystems* (SunU), e a *Quality Academy*, Universidade

Corporativa da *Northern States Power*, são exemplos de universidades corporativas totalmente virtuais. No Brasil, são exemplos de universidades corporativas virtuais a *Unite* da Telemar e a Escola Amil. Outras estão num meio termo. Alperstedt (2000) mostra que determinadas empresas mesclam algumas atividades presenciais com outras a distância. Nesse caso, são inúmeras as Universidades Corporativas que usam mídia eletrônica para promover algumas atividades de aprendizagem. É o caso da *Arthur Andersen Center for Professional Development*, da *Dell University*, da *Xerox Management Institute*, da *Oracle University*, da *University of Excellence* da *Sprint*, entre outras.

O ensino eletrônico com apoio de instrumentos informatizados e técnicas de ensino a distância dispõe de uma série de vantagens, porém, na maior parte das vezes, não viabiliza o trabalho em equipe. Dado que o conceito de Universidade Corporativa exige que as organizações concentrem suas necessidades de treinamento em torno dos objetivos organizacionais, e que esses objetivos envolvem cada vez mais o trabalho em equipe, muitos centros de ensino eletrônico estão buscando *campus* para o desenvolvimento de seus trabalhos (PEAK, 1997).

Por outro lado, Meister (1998) lembra que a tendência de longo prazo é de equilíbrio: as atividades de treinamento que podem ser ministradas por meio eletrônico assim o serão, ficando restritas às salas de aula os treinamentos que impliquem a reunião da equipe em um ambiente comum.

Uma sondagem realizada por Eboli (2003) sobre as melhores práticas de cento e vinte Universidades Corporativas apontou seis fatores críticos para a criação e implementação de uma iniciativa desse tipo.

O primeiro deles é o compromisso da direção da empresa com o projeto, não só do executivo-chefe, mas de todos os gerentes de escalão superior da companhia. O segundo é compreender o âmbito de atuação de sua organização, ou seja, o que sua universidade deverá fazer, que tipo de produtos e serviços a empresa vai oferecer. O terceiro é determinar qual será o público-alvo e qual a gama de produtos e serviços que será oferecido a ele. O fator seguinte é determinar suas parcerias de ensino seguido pela tecnologia (como utilizá-la). O próximo seria o desenvolvimento de ferramentas apropriadas de medição para avaliar as

economias de custo proporcionadas pela Universidade Corporativa e, por último, a criação de uma estratégia de *marketing* e comunicação para a universidade.

Para Meister (1998), os principais obstáculos ao lançamento de uma Universidade Corporativa são:

- a) falta de comprometimento sustentado por parte da alta cúpula com o modelo da Universidade Corporativa;
- b) falta de consenso entre os gerentes de nível médio sobre a necessidade de uma Universidade Corporativa;
- c) incapacidade de desenvolver um elo entre a Universidade Corporativa e as metas empresariais da organização.

Ainda, citando Meister (1998), sua pesquisa revela que cerca de 25% das Universidades Corporativas oferecem créditos universitários e 40% esperam começar a criar programas que garantam créditos. Esses créditos têm validade a partir de uma parceria desenvolvida com uma instituição de ensino superior tradicional, que, a partir de critérios negociados, assume a validade dos programas desenvolvidos pelas Universidades Corporativas como créditos reconhecidos para a obtenção de um diploma.

Assim, o *American Council of Education* órgão americano que defende os interesses da educação superior concedeu 7.000 créditos para os programas educacionais das Universidades Corporativas em 1995, número equivalente a três vezes o total de créditos concedidos em 1985 (*THE ECONOMIST*, 1995).

Por exemplo, em 1974, o *American Council of Education* e o *New York State Board of Regents* desenvolveram um projeto de avaliação das organizações não-universitárias provedoras de ensino, que culminou com o reconhecimento dos créditos oriundos desses programas. Em 1976 foi lançado um guia que listava mais de 600 cursos oferecidos por 38 organizações nos Estados Unidos. Essas organizações, que não têm como principal função a educação, incluíam organizações de setores industriais, sindicatos, associações profissionais e voluntárias, e agências governamentais (*GUIDE TO EDUCATIONAL PROGRAMS IN NONCOLLEGIATE ORGANIZATIONS*, 1976).

Naquele país, a certificação permite que optem os empregados por continuarem seus estudos em instituições de ensino superior tradicionais ou não. O que se deve observar é que o conhecimento e as competências ensinadas são reconhecidas como equivalentes àqueles obtidos junto às instituições de ensino superior tradicionais.

A parceria entre as Universidades Corporativas e as instituições de ensino superior tradicionais prevê uma troca de serviços entre ambas. As Universidades Corporativas ganham com a validação dos créditos na obtenção de um diploma, além da experiência dos docentes da instituição. E a instituição de ensino, por sua vez, tem aumentado o seu potencial de captação de alunos, em função dos incentivos para que os empregados dêem continuidade aos seus estudos, além do ganho pela aproximação com a realidade organizacional das empresas (ALPERSTEDT, 2003).

A literatura que discute as questões sobre Universidade Corporativa, (ALPERSTEDT 2003; Eboli 2003; Loverro 2004; Meister 1998), só para citar aqueles autores que discutem os prós e contras do assunto, leva a crer que cada caso tem que ser examinado segundo o contexto em que se insere. Não há receitas prontas.

Veja, por exemplo, Margerison (1992) quando relata que um número considerável de organizações criou a sua própria *business school*, motivado pela convicção de que interessa à empresa integrar o trabalho e a aprendizagem de maneira mais consistente, como forma de ampliar as habilidades de seus recursos humanos, visando à continuidade da prestação de um serviço de qualidade para a empresa.

Meister (1998) reforça essa posição ao apontar que a proliferação desses cursos formais pelas próprias organizações é consequência do crescente interesse organizacional pelo desenvolvimento permanente de empregados capacitados. Greenspan (1999) corrobora tal afirmação discorrendo que o aumento da demanda por serviços educacionais, particularmente *on-the-job training*, impulsiona a proliferação das então denominadas Universidades Corporativas.

Nesse sentido, não há dúvida de que se encontra em momento de sólida formação o paradigma da ascensão da importância do “lado humano da gestão” (*human side of*

management). Evidências por todas as partes demonstram que pessoas deixam de ser consideradas recursos ou, em conotação mais crítica, custos variáveis, e passam a ser elevadas ao patamar mais nobre de prioridades estratégicas.

Para Vianna (2004), algumas afirmações advindas de presidentes dão aval a esta tendência: “homens e mulheres não são recursos humanos das organizações; ao contrário, as organizações são recursos dos seres humanos.”

O professor Lauro Morhy, Reitor da Universidade de Brasília, em seu artigo a Universidade na encruzilhada (2005), diz que:

contradições entre o mundo universitário tradicional e as aspirações dos estudantes e seus familiares, quanto a possibilidades finais de inserção profissional no mundo real - além de outros motivos sociais estratégicos foram exigindo transformações irreversíveis das universidades, descaracterizando-as e impedindo que universidades novas alcançassem as características institucionais necessárias ao *status* reconhecido de universidade. Além disso, à medida que os avanços científicos e tecnológicos foram chegando mais e mais aos níveis da competição econômica, transformando-se em objetivos centrais das nações, os seus centros geradores muitos dos quais baseados nas universidades foram sendo cobiçados, descentralizados, diversificados e autonomizados. Perdendo ou não mais concentrando as correntes intelectuais geradoras de novos conhecimentos e realmente inovadoras, as universidades mais autênticas vão se enfraquecendo, tornando-se meras componentes do “sistema de educação superior”. Um sistema já a caminho da Educação a Distância, para que os grandes contingentes de jovens possam ser atendidos. É a encruzilhada. Talvez de um caminho inevitável e sem volta. É preciso assumir que a universidade tradicional já não é mais possível. Estamos a caminho de uma nova aventura que não parece desprezível. Está nascendo uma nova universidade. Talvez seja preciso uma nova “Alma Mater”. Ou mais de uma.

As empresas, parecem concordar com a necessidade de uma nova universidade quando partem em busca da Universidade Corporativa, acreditando que assim estarão resolvendo o problema. Entretanto, se não adotarem requisitos inovadores para implementar essa universidade, não poderão lograr êxito, pois estarão reproduzindo com outro nome os serviços da universidade existente e secular em seus métodos de trabalho.

Morhy, (2005) em sua citada reflexão sobre a questão lembra ao leitor que:

examinando, porém, os registros históricos, podemos constatar que sempre foi assim: as sociedades sempre estiveram conflitando com as universidades, e estas sempre estiveram se autocriticando e buscando reformar-se. No que diz respeito à sua reputação pública, elas têm sido, quase permanentemente, instituições insatisfatórias.

A dinâmica dos acontecimentos foi tal que, a rigor, as reformas das universidades nunca foram capazes de atender às exigências dos momentos históricos em que aconteceram. Em meados do século XIX, por exemplo, quando Newman propôs o seu modelo de universidade, a revolução democrática, a industrial e a científica já estavam acontecendo no mundo ocidental. Como disse Clark (1982), “a ciência estava começando a tomar o lugar da filosofia moral e, a pesquisa, o lugar do ensino, e mais tarde, quando Flexner escrevia sobre a Universidade Moderna, essa já estava deixando de existir”.

Assim podemos ver que o debate da qualidade da universidade vem de longa data. Entretanto, essa discussão sobre a universidade tradicional não leva, necessariamente, à discussão da adoção de uma Universidade Corporativa por empresas que não conseguem obter o que desejam para seus pares por meio da oferta atual do ensino universitário.

Inúmeros são os motivos para que uma empresa almeje ter sua universidade. Um desses motivos é o aproveitamento de unidades de treinamento existente em empresas de grande porte. E em passado recente essas empresas construíram todo um complexo aparato para suporte ao desenvolvimento de pessoal. Hoje, buscam parcerias para retomar esses centros de treinamento, mas agora como Universidade Corporativa.

2.1 Conhecendo a universidade corporativa

Na era do conhecimento, as Universidades Corporativas se consolidam como um dos meios mais eficientes de educação continuada.

Embora se discuta o tema Universidade Corporativa há pelo menos 40 anos, desde que a General Electric lançou a Crotonville em 1955, o verdadeiro surto de interesse na criação de uma Universidade Corporativa, como complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma organização, ocorreu no final da década de 80.

Segundo Meister (1999, p. XXV11),

nos últimos dez anos, nos Estados Unidos, o número de Universidades Corporativas cresceu de 400 para quase 2.000. Durante esse período, muitas empresas testemunharam uma redução radical no prazo de validade do conhecimento e começaram a perceber que não mais podiam depender das instituições de ensino superior para desenvolver suas forças de trabalho. Decidiram, então, partir para a criação de suas próprias Universidades Corporativas, com o objetivo de obter um controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem a metas e resultados estratégicos reais da empresa.

Segundo Eboli (2000, p.188), o fato de cada vez mais se exigir das pessoas uma postura voltada para o autodesenvolvimento e a aprendizagem contínua é o que tem levado as organizações a se comprometerem com a educação de seus funcionários, implantando sistemas educacionais que, em vez de privilegiar o conhecimento técnico e instrumental, valorizam o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades. As empresas criam, assim, uma vantagem competitiva sustentável, na esteira da qual surgem as Universidades Corporativas como ferramenta eficaz de alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos com as estratégias organizacionais.

Para Meister (2000, p.19), “em essência o que está acontecendo é que estruturas organizacionais novas, flexíveis e descentralizadas estão levando a responsabilidade e a autoridade para os níveis hierárquicos inferiores, dos gerentes e engenheiros para os trabalhadores comuns”.

2.2 O contexto do surgimento da universidade corporativa

Em ambiente de negócios marcados pela constante necessidade de inovação, agilidade, flexibilidade, competitividade, diferenciação frente a concorrentes, em que o conhecimento necessário aos profissionais muda cada vez mais rápido, em que a prática de uma gestão competitiva é fundamental, faz-se necessário desenvolver ferramentas de geração, disseminação, aplicação e comprovação do conhecimento cada vez mais focadas em “negócio e estratégia” de cada organização.

O perfil da organização empresarial para o século XXI exige profundas mudanças no ambiente e nas relações de negócio. Para tornarem-se competitivas, as empresas devem atuar em cinco pontos preponderantes: reduzir a hierarquia; tornar as empresas enxutas e flexíveis; reduzir o uso da força muscular e aumentar a utilização do raciocínio lógico; obter economia baseada na conhecimento. Conseqüentemente, há uma tendência à redução dos prazos de validade do conhecimento; mudança do foco da capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade ao longo da vida em substituição ao emprego vitalício; e acompanhamento da mudança no mercado da educação, no qual as empresas assumiram educar os seus pares (MEISTER,1999).

Segundo Eboli (1999, p.111), “a nova realidade mudou, exigindo que todas as pessoas, em todos os níveis da empresa, tenham desenvolvido a capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional, contribuindo de maneira efetiva para o sucesso dos negócios”.

O número de organizações com Universidades Corporativas vem crescendo consideravelmente. As empresas que estão adotando esses princípios estão criando um sistema de aprendizagem contínua em que toda a organização aprende e trabalha com novos processos e novas soluções. O desafio é criar um ambiente de aprendizagem no qual todo funcionário e todo elemento do sistema comercial da empresa compreenda a importância da aprendizagem contínua vinculada a metas empresariais.

Dentro deste cenário é que vem surgindo a “Universidade Corporativa” como um sistema eficaz de desenvolvimento de competências e talentos humanos nas empresas.

2.3 Universidade no ambiente corporativo

Na era do conhecimento, é necessário e urgente propiciar uma educação que instrumentalize as pessoas para interagir na sociedade como cidadãos críticos, conscientes, participativos e agregadores de resultados.

O surgimento das Universidades Corporativas tem provocado uma série de discussões em torno do tema. A primeira discussão que emerge é a conceitual.

O conceito apresentado por Meister (1999), diz que Universidade Corporativa:

é o guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização. Com ênfase no autogerenciamento, nas realizações individuais, e de equipe e na identificação com o aperfeiçoamento da carteira de qualificações do funcionário, ou seja, o aprendizado permanente.

Na opinião de Eboli (1999), “é sobretudo um processo e uma mentalidade que permeiam toda a organização, e não apenas um local físico de aprendizado”.

O termo Universidade ou Educação Corporativa, segundo Fleury (1999), destaca-se por sinalizar a superação dos modelos tradicionais de Treinamento e Desenvolvimento (T & D) pelas empresas. Novas formas e relações para aprendizagem, gerando uma permuta de informações através das parcerias, podem ser irradiadas na cadeia produtiva, de suprimento ou na interação com as instituições de ensino.

Para Eboli (2004), cresce o incentivo à capacidade intelectual nas empresas. A educação Corporativa cresceu nos últimos anos de forma significativa e representa um importante instrumento para as empresas que desejam ter uma vantagem competitiva.

Para a autora, a Universidade Corporativa no Brasil ganhou espaço, tanto na esfera pública quanto na privada”. Outro ponto ainda que merece ser destacado é a forma como a Educação Corporativa contribui na criação de competências nas empresas.

Ainda para a autora, enquanto os centros de capacitação criam programas a partir de necessidade individuais, as Universidades Corporativas dão ênfase nos negócios, ou seja, elas permitem que o profissional desenvolva competências de sustentação para as principais estratégias das empresas.

No Brasil, várias empresas já implantaram instituições com base nos princípios das Universidades Corporativas e outras estão com projetos de instalação em andamento.

Para Brandão (2005) , o grande desafio da Universidade Corporativa é alinhar todo o corpo de empregados da Petrobrás aos novos desafios de uma empresa de energia com atuação internacional e líder na América do Sul.

2.4 Missão, objetivos e princípios da universidade corporativa

Para Eboli (1999), “a missão da Universidade Corporativa consiste em formar e desenvolver os talentos humanos na gestão de negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua”.

O objetivo principal de uma Universidade Corporativa é o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias negociais.

De forma geral, as experiências nessa área têm enfatizado os seguintes objetivos globais, segundo Eboli (1999, p.112):

- a) difundir a idéia de que o capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas no próximo milênio;
- b) despertar nos talentos humanos a vocação para o aprendizado;
- c) incentivar e estruturar atividades de autodesenvolvimento;
- d) motivar e reter os melhores talentos contribuindo para o aumento da felicidade pessoal, dentro de um clima organizacional saudável.

Os objetivos podem ser amplos ou focados em estratégias mais específicas de desenvolvimento. É importante ressaltar, no entanto, que a Universidade Corporativa não é a única solução para todos os problemas da empresa nem vai mudar a filosofia de educação se não houver comprometimento e disposição para novos comportamentos, e é importante, também, que essa mudança de abordagem seja feita de cima para baixo.

2.5 Universidade corporativa e universidade tradicional

Para Neto (2001):

o surgimento da Universidade Corporativa atendeu a uma necessidade cada vez mais freqüente no mercado, a de profissionais atualizados, dinâmicos, reciclados e capazes de assumir responsabilidades delegadas e compartilhadas. Porém parece que as empresas têm tido dificuldades em encontrar esse perfil ideal entre os alunos formados pelas faculdades.

Segundo Meister (1999), as Universidades Corporativas surgiram como complemento estratégico de gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma empresa.

Estima-se que nos EUA, em 2010, o número de Universidades Corporativas ultrapasse o das Universidades Tradicionais. Para Eboli (2002, p.186), a multiplicação das Universidades Corporativas possibilitará a tão sonhada integração escola empresa, já que são inúmeros os “exemplos de parcerias estratégicas e inovadoras entre as Universidades Corporativas e as Instituições de Ensino Superior”.

Meister (1999, p. 215) afirma que:

o crescimento das Universidades Corporativas está sinalizando uma demanda por um novo modelo de educação – que seja oferecido no momento necessário (conceito em tempo real) e que tenha como foco as qualificações, o conhecimento e as competências de que os profissionais precisam dispor para obter sucesso no mercado global altamente instável.

Para a autora, a saída para as instituições acadêmicas tradicionais está em “repensar seu relacionamento com as empresas e reexaminar suas metodologias, produtos, serviços e veículos de apresentação”. Pois a partir do momento em que assumirem “seu papel de parceiros empresariais” poderão adotar um leque maior de estratégias orientadas para o mercado.

As parcerias entre as Universidades Corporativas e instituições de ensino tradicional podem ocorrer de diferentes formas, tais como desenvolvimento de educação continuada, pós-graduação ou programas personalizados de graduação e consórcio de parceiros de ensino, envolvendo uma ou mais instituições de ensino e empresas.

Paralelamente à criação de oportunidades estratégicas, é possível visualizar situações potenciais de competição entre os provedores de educação a partir de dois aspectos não excludentes: a abertura para o público externo e o reconhecimento por órgãos competentes dos diplomas concedidos pelas Universidades Corporativas. É, portanto, razoável supor que, com o crescimento das Universidades Corporativas, as instituições tradicionais de ensino superior terão sua participação de mercado diminuída na área de pós-graduação (ALPERSTEDT, 2001).

A grande questão que se coloca é: a Universidade Corporativa representa uma ameaça ou uma oportunidade para as universidades tradicionais?

A experiência mostra exemplos de parcerias estratégicas e inovadoras entre as Universidades Corporativas e as instituições de ensino superior.

Considera Eboli (1999, p.11) que:

o conceito de Universidade Corporativa aplicado adequadamente nas empresas, como um sistema eficaz de desenvolvimento de competências e talentos humanos, não é uma ameaça às universidades tradicionais, nem significa esvaziamento no papel das mesmas. Ao contrário, as experiências mais bem sucedidas de Universidades Corporativas são aquelas que realizaram parcerias com alguma universidade que tem a competência para agregar valor a estes programas corporativos, contribuindo assim para que as empresas realizem com mais competência e resultado o processo de gestão dos conhecimentos considerados para o sucesso do negócio.

Para fornecer mais elementos no entendimento do tema, foi organizado um quadro para colocar em destaque as diferenças existentes entre uma universidade tradicional e uma de cunho corporativo. Veja a seguir o Quadro – 2:

UNIVERSIDADE TRADICIONAL	UNIVERSIDADE CORPORATIVA
Cursos e programas são regulados por lei e estruturados segundo normas rígidas do Ministério da Educação.	Cursos e programas são livres, atendendo às necessidades das pessoas que integram as organizações.
Estrutura organizacional burocratizada que dificulta as decisões rápidas e estratégicas.	Estrutura organizacional livre que possibilita decisões estratégicas mais ágeis.
Preponderância de aulas expositivas e teóricas.	Preponderância de metodologias que privilegiam a aprendizagem por meio de atividades práticas, de estudo de casos, simulação, jogos de empresas, etc.
Sistema educacional formal.	Sistema integrado de gestão de talentos humanos de um negócio.
Aprendizagem temporária.	Aprendizagem contínua.
Corpo docente acadêmico dissociado da realidade profissional.	Corpo docente altamente profissional, que pratica o que transmite ao educando.
Liga o conhecimento estruturado à formação técnica e científica de um indivíduo.	Liga o conhecimento, nem sempre estruturado, às necessidades estratégicas de uma organização.
Ênfase no passado.	Ênfase no futuro.
Aprendizagem baseada em conceitos acadêmicos.	Aprendizagem baseada na prática do mundo dos negócios.
Ensino não acompanha a velocidade das mudanças.	Ensino em tempo real.
Ensina a estudar e pesquisar.	Ensina a pensar e praticar.
Aprendizagem individual.	Aprendizagem coletiva.
Ensina crenças e valores universais.	Ensina crenças e valores do ambiente de negócios.

Quadro – 2: Universidade Tradicional e Universidade Corporativa.
Elaborado pelo autor.

2.6 Investimentos em universidades corporativas no mundo

A Educação Corporativa movimenta cerca de 60 milhões de dólares em países como EUA, Alemanha e Japão. No Brasil, embora as estatísticas sejam precárias, a Universidade Corporativa movimenta aproximadamente R\$36 milhões. Esses números mostram que a Universidade Corporativa se firma, no Brasil e no mundo, como um dos mais importantes espaços para o desenvolvimento da educação continuada (Quadro – 3).

PAÍS	VALORES
Alemanha	60 milhões dólares
Japão	60 milhões dólares
Estados Unidos	60 milhões dólares
Brasil	36 milhões reais

Quadro – 3: Investimentos em Universidades Corporativas no mundo.
Elaborado pelo autor.

De acordo com o artigo “O *e-learning* e o desafio da educação corporativa”, site webinsider.uol.com.br, em 16.04.2005, a Educação Corporativa é um processo no qual os funcionários se envolvem em um constante aprendizado que visa melhorar o desempenho e aumentar a sua produtividade nos negócios. Como em qualquer sistema de Educação Corporativa, o importante é que as metas sejam relacionadas com os objetivos estratégicos da empresa no mercado e com as competências necessárias aos cargos desempenhados.

Segundo Eboli (1999), no site de programa de gestão avançada, as organizações não têm refletido com profundidade sobre o conteúdo e prática de um sistema integrado de Educação Corporativa. Alertou, ainda, sobre o engano de se pensar em Gestão do Conhecimento como simplesmente tecnologia da informação. Ela afirma que a Gestão do Conhecimento relaciona-se a práticas e ações que não são necessariamente dependentes de tecnologia.

Segundo pesquisa efetuada em 2004, denomina RH2010, realizada pelo Programa de Gestão Avançada da USP, na qual foram levantados diversos pontos relacionados à gestão do conhecimento, destacam-se:

- a) modelo de gestão de pessoas em organizações de sucesso tem como característica comum o fato de a cultura estar disseminada por toda a empresa e alavancar as estratégias do negócio, tornando-se um fator de competitividade;
- b) os principais desafios estratégicos na gestão de pessoas estão na capacidade de atrair e reter talentos, gerir conhecimentos e competências;
- c) as principais tendências na gestão de pessoas referem-se à importância do autodesenvolvimento, necessidade de comprometimento com as estratégias da empresa e interesse crescente em Universidade Corporativa.

2.7 Aspecto contextual da educação profissional

A contextualização permite uma compreensão global da Educação Profissional, sua adversidade e suas contradições. A utilização de uma terminologia é imprescindível: Educação Profissional e Treinamento.

Com base em leitura de livros, artigos e documentos específicos pertinentes ao tema, percebe-se que a distância é baseada no interlocutor. Por exemplo, no meio empresarial é usual “Treinamento”, já o Governo e os institutos preferem o termo “Educação Profissional” (FREITAS, 2004. p. 28).

Desta forma, faz-se necessário uma distinção entre Ensino e Treinamento.

Landim (1993, p. 10) conceitua “educação” como: Educação – prática educativa, processo ensino aprendizagem, que leva o indivíduo a aprender a aprender, a pensar, criar, inovar, construir conhecimentos, participar ativamente de seu próprio crescimento. Ensino, instrução, transmissão de conhecimento e informações, adestramento, treinamento são um processo de humanização que alcança o pessoal e o estrutural, partindo da situação concreta em que se dá a ação educativa numa relação dialógica.

Treinamento é outro termo que já foi, e ainda é, de uso muito comum na área de formação humana. Tornar destro, apto, capaz de realizar determinada tarefa, desenvolver habilidades são sinônimos de treinar (MARINI, 1995).

Chiavenato (1994) definiu treinamento como um tipo de educação especializada que, aplicada no âmbito organizacional, busca dar competência profissional ao indivíduo.

Em síntese, usualmente adota-se o entendimento de que o treinamento tem como finalidade a aquisição e o aperfeiçoamento do conhecimento específico (comportamentais e técnicos), habilidades para desempenhar mais imediatamente determinadas tarefas, enquanto que educação é um processo de ensino aprendizagem adaptável a cada pessoa, segundo a razão ou motivação que o conduz à busca do conhecimento. Treinamento é a automação de uma determinada tarefa ou atividade.

Segundo Fleury (1999), o desenvolvimento do profissional ocorre por meio de múltiplos processos de aprendizagem, adquiridos na educação formal e contínua.

Na prática, ao longo dos anos, a formação profissional na empresa vem sendo feita mediante reuniões, seminários, consultorias e encontros, pois a condução do processo de treinamento está centrada no instrutor (professor) (FREITAS, 1999).

Em um mundo de mudanças rápidas, não importam os conhecimentos ou as idéias, nem os comportamentos corretos e esperados, mas a capacidade do aluno de detectar os problemas reais, buscando soluções originais e criativas.

A busca de entendimento de como se realiza o processo de aprendizagem no próprio trabalho nos últimos anos tornou-se imperativa.

A aprendizagem moderna está fortemente vinculada ao esforço reconstrutivo dos métodos, estratégias e uso das mídias de massa e individuais (FREITAS, p.31).

Na era do conhecimento, a competência empresarial transformou as grandes empresas. Funcionário é estimulado a estar em constante processo de formação. A organização assume a sua participação como investimento, desde que os cursos atendam os seus objetivos.

Em face das críticas e da insistência das empresas, que reclama por uma escola que prepare as pessoas para responderem às necessidades do mercado, as universidades reformularam seus currículos. As teorias e modelos pedagógicos utilizados na formação básica e fundamental têm objetivos profissionais diferenciados dos usados nos treinamentos em empresa (FREITAS, p.37).

A educação formal tornou-se uma variável significativa à construção no mercado de trabalho. A discussão, nas universidades, em torno da educação e treinamento, advém da necessidade de as organizações se atualizarem e atualizarem seus profissionais em todos os níveis, para acompanharem as mudanças tecnológicas. É um novo conceito de Educação Corporativa e uma estratégia competitiva que vem sendo adotada dentro da organização.

2.8 Universidade corporativa e centro de treinamento tradicional

A mudança no contexto de aprendizagem faz com que se analise de que forma a área de treinamento de uma empresa difere de uma Universidade Corporativa.

Para alguns autores, as Universidades Corporativas representam uma evolução dos departamentos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). No entanto, além da radical mudança de enfoque quanto aos meios que essas instituições utilizam para dar respostas às organizações em que atuam, percebe-se a verdadeira revolução precisamente nos seus fins. Desta forma, a Universidade Corporativa é reconhecida dentro da empresa como um dos principais alavancadores de negócio.

De acordo com Meister (1998), um departamento de treinamento de empresa tende a ser reativo, descentralizado e serve à ampla audiência; enquanto a Universidade Corporativa tem orientação pró-ativa e centralizadora para o encaminhamento de soluções de aprendizagem para cada negócio dentro da empresa.

Para a autora, esses departamentos propõem programas de treinamento à medida que estes se tornam necessários, sendo muitas vezes identificada a sua necessidade no contexto de um departamento específico. Já nas Universidades Corporativas, os programas de educação e treinamento são permanentes e orientados com visão de futuro. Neste sentido, as Universidades Corporativas têm um escopo mais estratégico, enquanto os departamentos de treinamento são mais táticos.


Outra diferença que Meister (1999) destaca é que os tradicionais departamentos de treinamentos se voltam mais para as habilidades técnicas imediatamente necessárias ao trabalho, ao passo que as Universidades Corporativas não se restringem às habilidades técnicas, envolvem também o conhecimento de valores e da cultura da corporação, da indústria em que a empresa opera, como fornecedores, clientes e concorrentes, e das competências básicas do negócio.

Conforme Eboli (2002, p.192), “As Universidades Corporativas estão para o conceito de competências assim como os tradicionais centros de treinamentos estiveram para o conceito de cargo”.

Segundo, ainda, a autora, para comprovar se uma Universidade Corporativa de fato representa um salto qualitativo em relação ao Departamento de Treinamento e Desenvolvimento, basta verificar se todos os subsistemas de gestão de pessoas da empresa (contratação, remuneração, avaliação de desempenho) incorporam o conceito de competências, transformando-o num valor e numa prática de toda a organização.

Nos novos cenários de aprendizagem, estruturados para serem pró-ativos, centralizados, determinados e estratégicos, os gerentes desempenham papel de destaque no treinamento utilizado não apenas para ensinar os conceitos que aplicam todos os dias na sua vida profissional, mas também para adequar seus conceitos à realidade dos participantes.

Eboli (1999) apresenta sucintamente as principais características de departamento de treinamento tradicional e de Universidade Corporativa, para facilitar a compreensão das implicações das mudanças de paradigma em termos de desenvolvimento de pessoas nas organizações, como ilustra o Quadro - 4.

Centro de Treinamento Tradicional		Universidade Corporativa
Habilidades	Objetivo	Competências críticas
Aprendizagem individual	Foco	Aprendizagem organizacional
Tático	Escopo	Estratégico
Necessidades individuais	Ênfase	Estratégias de negócios
Interno	Público	Interno e externo
Espaço real	Local	Espaço real e virtual
Aumento das habilidades	Resultado	Aumento do desempenho

Quadro – 4: Mudança de paradigma de Centro de Treinamento para Universidade Corporativa.
Fonte: EBOLI, Marisa. Coletânea Universidade Corporativa, 1999, p. 115.

2.9 Universidades Corporativas no Brasil

No Brasil, o processo de aplicação dos conceitos de educação corporativa ainda se encontra em fase embrionária, mas foi iniciado de forma sistemática no final da década de 90. Algumas empresas importaram o conceito de suas matrizes no exterior e outras partiram por iniciativa própria.

Junqueira e Viana (1999) acreditam que existem algumas razões específicas do contexto brasileiro que estejam apontando para a necessidade de haver, no Brasil, um número maior de Universidades Corporativas. As organizações brasileiras carecem de uma unidade responsável pela difusão de sua visão e de seus valores estratégicos, bem como, pela acumulação do conhecimento adquirido, missão que cabe às Universidades Corporativas.

No Brasil estima-se que existem pelo menos 100 Universidades Corporativas, isto é, quase o triplo do que havia no ano de 2000. As empresas que adotam o termo “Universidade Corporativa” estão, na sua maioria, reunidas nas Regiões Sul e Sudeste, e o foco do seu programa educacional são os níveis táticos e estratégicos.

Segundo Eboli (2004), das 10 melhores organizações para se trabalhar, selecionadas pela revista Exame em 2003, cinco possuem Universidades Corporativas (Redecard, McDonald's, Tigre, Natura e Bank Boston). E entre as 40 melhores em desenvolvimento profissional, 11 têm Universidade Corporativa (Alcoa, Algar, Ambev, Datasul, Embratel, Lojas Renner, Microsiga, Real ABN Amro, Senac-SP, Softwary e Visanet).

Os dados com relação à realidade brasileira são pouco consistentes, mas existem muitas iniciativas promissoras de empresas nacionais, algumas delas inclusive criaram Universidades Corporativas que já merecem destaque pela consistência que suas ações possuem e pelos resultados alcançados. No Quadro – 5, a seguir, são destacadas algumas Universidades Corporativas implantadas com sucesso no Brasil.

CARACTERÍSTICAS	BANCO BOSTON	DATA SUL	AMBEV	COELBA	PETROBRÁS
Nome	Boston School	Universidade Data Sul	Universidade Ambev	Unicoelba	Universidade Corporativa Petrobrás
Ramo de Atividade	Financeiro	Informática	Bebida	Energia elétrica	Petróleo
Ano de início	1999	1999	1995	2004	2000
Motivação	Crença que autodesenvolvimento e conhecimento são diferenciais competitivos.	Gestão do conhecimento como fator de competitividade.	Gestão de autodesenvolvimento e conhecimento são diferenciais competitivos.	Autodesenvolvimento e conhecimento são diferenciais competitivos.	Gestão do conhecimento como fator de competitividade.
Objetivo principal	Desenvolver as competências essenciais.	Melhorar a <i>performance</i> humana.	Desenvolver as competências essenciais alinhada às estratégias do negócio.	Desenvolver lideranças e gestão de pessoas.	Desenvolver lideranças e competências organizacionais alinhadas com as estratégias de negócio.
Foco do aprendizado	Coletivo e compartilhado.	Compartilhamento do aprendizado.	Coletivo e compartilhado.	Compartilhamento do aprendizado.	Coletivo e compartilhado.
Conteúdo de programas	Específico do negócio; gestão empresarial; cultura geral.	Específico do negócio, gestão empresarial.	Específico do negócio, gestão empresarial.	Específico do negócio gestão empresarial.	Específico do negócio, gestão empresarial e cultura geral.
Tipos de programa	Presencial e virtual.	Presencial e virtual.	Virtual.	Presencial e virtual.	Presencial e virtual.
Local físico próprio	Sim.	Sim.	Não.	Não.	Sim.
Parcerias com universidades tradicionais	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
Fase de projeto de Universidade Corporativa	Implantado.	Implantado.	Implantado.	Implantado.	Implantado.

Quadro – 5: Características de algumas Universidades Corporativas no Brasil.
Fonte: Rodriguez (2002).

2.10 As experiências de Universidades Corporativas brasileiras

2.10.1 Procedimentos da pesquisa

Pretende-se, com esse estudo, conhecer o processo de desenvolvimento das Universidades Corporativas nas empresas, buscando identificar e analisar as práticas dessas empresas em seus aspectos qualitativos tais como: a forma de implantação e os resultados alcançados.

O levantamento das informações sobre as empresas deu-se através da leitura de documentos, relatórios, jornais e revistas. Outras informações sobre as empresas foram pesquisadas na internet. Para facilitar o entendimento do assunto, as informações foram organizadas em tópicos que passarão a ser descritos a seguir.

2.10.1.1 *Universidade da Ambev*

A Ambev é a maior empresa de bebidas da América Latina e a sétima maior do mundo. Detém o maior *portfolio* de produtos do País no setor de bebidas. Muito além da variedade, no entanto, o que garante a liderança e a participação crescentes da empresa no mercado é a qualidade de suas marcas.

A Universidade Ambev é uma referência no Brasil. Recebeu esse nome depois da fusão com a Antarctica, em abril de 2000, e teve seu embrião no antigo Instituto Brahma, fundado, em 1991, para gerir programas de formação e de especialização para o pessoal da rede de distribuidores Brahma/Skol.

Segundo Luchetti, diretor de Recursos Humanos da Ambev, “Nunca quisemos ter uma sede física. A Universidade é virtual”. As atividades são desenvolvidas nas unidades da companhia ou em hotéis, salas do SENAI e outros locais. Além disso, a empresa possui, desde 1999, uma TV corporativa; um sistema fechado de televisão que transmite, uma vez por semana, em dois horários distintos, temas sobre vendas e atendimento (IZIDORO, 2001).

A Universidade Corporativa também oferece sessenta módulos de cursos na intranet, e tanto a avaliação quanto a emissão de certificado se dão a distância. A Universidade Ambev mantém

o *Master in Business Ambev*, que toma emprestada a sigla dos famosos cursos de administração de negócios, mas apresenta significado diferente. O curso é realizado em dez módulos e busca tornar os participantes conhecedores da cadeia produtiva da companhia (IZIDORO, 2001).

Segundo Dolabella, Coordenadora da Universidade Corporativa, a Universidade é um processo em que todos, dos diretores aos operários e distribuidores, estão envolvidos e comprometidos.

O aprendizado se desenvolve em grupo, que conta com os líderes (Diretores, Gerentes e Supervisores) como instrutores e formadores de multiplicadores.

O foco do sistema de aprendizagem está nas reais necessidades, trabalhos em grupo, valorização/utilização do conhecimento e visão sistêmica do negócio.

Segundo, ainda, a coordenadora, a Ambev foi escolhida como uma das 100 melhores empresas para trabalhar, segundo o guia 2003 da revista exame.

2.10.1.2 *Universidade da Petrobrás*

O Companhia de Petróleo Brasileira – Petrobrás é uma empresa pública de energia que atua em várias áreas desse setor, desde a exploração de gás e petróleo, refino, abastecimento até a distribuição.

Com sede na cidade do Rio de Janeiro - RJ, a Petrobrás merece destaque pela amplitude e relevância dentro de um contexto de negócios complexos. A empresa possui aproximadamente 38 mil funcionários e 60 mil contratados. A companhia possui 34 unidades de negócio, com atuação em todos os estados brasileiros e em mais de dez países.

Em seu quadro de cargos, perfis profissionais e competências necessárias, existem aproximadamente 53 cargos de carreira e 42 áreas de conhecimento, e os novos colaboradores ingressam na empresa com uma média de 30% das competências necessárias.

A Universidade Corporativa Petrobrás foi criada para reunir todos os programas de treinamento e atualização da empresa.

Segundo o gerente do projeto, Murilo César Brandão, a Universidade Corporativa, além de organizar a estrutura de treinamento de pessoal, vai ser um instrumento de inserção da empresa no mercado competitivo.

A Universidade Corporativa introduziu o conceito de desenvolvimento profissional diferenciado aliado ao modelo de capacitação e treinamento tradicional. A Universidade já promoveu 24 mil eventos de capacitação, 900 deles sendo realizados em outros países. Possui relevância a quantidade de programas de capacitação de especialistas, representado por 14 projetos internos de pós-graduação.

Segundo, ainda, Brandão (2005), a Universidade Corporativa Petrobrás está apoiada em cinco diretrizes:

- a) focalizar os programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) nas necessidades estratégias das áreas de negócios da Companhia;
- b) viabilizar programas de T&D que atendam aos empregados e também aos clientes, fornecedores e parceiros;
- c) sistematizar o processo de gestão e o conhecimento, de modo a possibilitar a aplicação prática das competências e habilidades para o trabalho produtivo, que efetivamente satisfaça necessidades dos clientes internos e externos;
- d) aplicar os recursos educacionais disponíveis, equilibrando o ensino e as modernas tecnologias de educação a distância, visando estimular o autodesenvolvimento; e
- e) estabelecer parcerias com instituições de ensino no Brasil e intercâmbio com instituições no exterior.

2.10.1.3 *Universidade da Datasul*

A Datasul, com sede em Joinville, Santa Catarina, destaca-se entre as maiores empresas de informática de soluções colaborativas para gestão e relacionamento empresarial. Seus

produtos e serviços são sistemas de Enterprise Resource Planing (ERP) e Business to Business (B2B). Possui 40 franquias como canais de distribuição em todo o Brasil, na Argentina, nos EUA e no México.

A Universidade Corporativa Datasul foi criada para realizar uma completa revisão na forma de disponibilizar e disseminar o conhecimento, com novas formas de planejamento e desenvolvimento de capital humano de seus profissionais e de seus clientes.

A empresa capacita todos os níveis de suas organizações na utilização das soluções Datasul, desde os executivos, passando pelos profissionais de TI e chegando aos usuários finais. Oferece ainda soluções de aprendizagem em diferentes formatos para atender suas necessidades, como treinamentos presenciais em salas de aula, aprendizagem em salas de aula virtuais com sessões ao vivo e gravações, treinamentos na empresa e soluções de aprendizagem personalizadas, sempre com consultores certificados em cada especialidade.

A Universidade Datasul, que já formou mais de mil pessoas em treinamentos presenciais, oferece 40 cursos via internet sobre Recursos Humanos e Gestão Empresarial. Segundo a Gerente de Educação da Empresa, Simone Klover, em alguns casos, “o nível de redução de custos pode chegar a 20 vezes, se comparado às formas tradicionais de treinamento”.

Os conteúdos são transmitidos via internet, em tempo real, diretamente da mesa dos especialistas nos produtos Datasul para a mesa dos treinandos, não importando onde estes estejam. Após terem realizado os treinamentos necessários, os consultores submetem-se à Certificação Profissional Datasul, uma avaliação eficiente que conta com um processo informatizado, rápido e seguro. Com a obtenção da Certificação, esses consultores terão um reconhecimento diferenciado junto aos clientes Datasul e uma qualidade assegurada pela Universidade Corporativa.

2.10.1.4 *Universidade do Banco Boston*

O *Bank Boston*, presente no Brasil desde 1947, tem uma atuação de destaque em todos os segmentos do mercado e presença marcante nas principais cidades brasileiras.

Em abril de 2004, com a fusão entre o *Bank of América Corporation* e o *Fletboston Financial Corporation*, o *Bank Boston* passou a fazer parte de um sólido conglomerado financeiro que atende a um universo de 33 milhões de clientes, presentes em 150 países em todo o mundo.

De acordo com o consultor da Universidade Corporativa *Boston School*, Ricardo Fenley, ao criar a Universidade, o *Bank Boston* tinha como objetivo fazer com que seus funcionários adotassem uma postura menos reativa e mais pró-ativa em relação ao seu próprio desenvolvimento profissional.

Os conteúdos dos cursos são oferecidos via intranet para possibilitar a auto-inscrição dos funcionários, já que os cursos realizados pela Universidade Corporativa são presenciais.

A Universidade Corporativa oferece cursos complementares que contribuem para o desenvolvimento do profissional, mas que não são diretamente ligados à atividade bancária, como programas de qualidade de vida e gestão de tempo. Esses cursos são estendidos ainda aos familiares dos funcionários, que pagam uma taxa simbólica para cursar os programas.

Os cursos da categoria profissional contemplam os programas estratégicos do *Bank Boston*, e por isso não podem ser divulgados para o mercado, sendo oferecidos apenas para os funcionários.

A Universidade Corporativa *Boston School* é considerada um projeto de sucesso e serviu de exemplo para o *banco dos Estados Unidos*.

2.10.1.5 Universidade da Coelba

A Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia foi criada em 28 de março de 1960 com o objetivo de fornecer energia elétrica para o desenvolvimento do Estado da Bahia.

A Coelba foi privatizada no dia 31 de julho de 1997, em leilão realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, ao preço de 1,73 bilhões de reais.

Uma das grandes realizações da Coelba foi a inauguração em 2004 da Universidade Corporativa Unicoelba, que tem o propósito de construir um processo permanente e integrado aos objetivos e às estratégias da organização.

A Universidade Corporativa consiste em formar líderes em gestão empresarial e gestão de pessoas, destacando-se a educação continuada.

Os cursos são oferecidos via canal educativo de ensino a distância que permite aos profissionais acompanhar o que existe de mais atual em diversas áreas do conhecimento.

A Universidade Corporativa Unicoelba está passando por uma reestruturação no ano de 2005 em decorrência da mudança da Diretoria Executiva.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da pesquisa

A característica da pesquisa é qualitativa de caráter exploratório, tendo o estudo focado no centro de treinamento existente na organização. A Análise Exploratória se caracteriza pela coleta de dados e informações sobre um fenômeno de interesse sem grande teorização sobre o assunto, inspirando ou sugerindo uma solução explicativa para o problema abordado.

Em linhas gerais, a pesquisa qualitativa detecta a presença ou não de algum fenômeno, sem se importar com sua magnitude ou intensidade. É denominada qualitativa em contraposição à pesquisa quantitativa, em virtude da forma como os dados serão tratados e da forma de apreensão de uma realidade, em que, no caso da pesquisa qualitativa, o mundo é conhecido por meio de experiência e senso comum (conhecimento intuitivo), em oposição às abstrações (modelos) da pesquisa quantitativa.

3.2 Caracterização da amostra

A amostra é não probabilística de caráter intencional ou por conveniência. O procedimento de amostragem pode ser realizado por meio de uma amostra probabilística ou não probabilística. No primeiro caso, os resultados podem ser projetáveis para a população total, já no segundo caso, os resultados não podem ser generalizados.

Nesse caso, o pesquisador seleciona membros da população mais acessíveis e determina a amostra por julgamento. O pesquisador usa o seu julgamento para selecionar os membros da população que são boas fontes de informação precisa. Na etapa correspondente, são mostrados os critérios de escolha e a amostra identificada.

3.3 Métodos e técnicas utilizados para coleta de dados

Será utilizado o *Focus Group* por ser uma técnica utilizada em pesquisas qualitativas com muitas finalidades. O *Focus Group* esteve muito ligado à pesquisa social, mais propriamente à Antropologia e à Sociologia, e nos últimos trinta anos ganhou espaço em áreas como Psicologia, Educação e Administração de Empresas. O uso do *Focus Group* é particularmente apropriado quando o objetivo é explicar como as pessoas consideram uma experiência, uma idéia ou um evento, visto que a discussão durante as reuniões é efetiva em fornecer informações sobre o que as pessoas pensam ou sentem ou, ainda, sobre a forma como agem.

Atualmente, para a ciência social, as duas principais técnicas de coleta de dados qualitativos são a entrevista individual e a observação participante em grupos. O *Focus Group*, como uma entrevista em grupo, combina elementos dessas duas abordagens. A aplicação dessa técnica permite coletar dados em curto espaço de tempo e em quantidade adequada, embora não se possa argumentar com plena convicção sobre a espontaneidade das opiniões emitidas pelos participantes. Apesar disso, algumas das informações registradas pelo *Focus Group* serão potencialmente de grande valia, visto que dificilmente seriam coletadas por meio da simples observação da realidade.

3.4 Elaboração do questionário e pré-teste

Segundo Parasuraman (1991), um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto. Embora o mesmo autor afirme que nem todos os projetos de pesquisa utilizam essa forma de instrumento de coleta de dados, o questionário é muito importante na pesquisa científica, especialmente nas ciências sociais.

É importante a realização de um pré-teste porque é provável que não se consiga prever todos os problemas e/ou dúvidas que podem surgir durante a aplicação do questionário. Sem o pré-teste, pode haver grande perda de tempo, dinheiro e credibilidade caso se constate algum problema grave com o questionário já na fase de aplicação. Nesse caso o questionário será refeito e estarão perdidas todas as informações já colhidas.

Goode e Hatt (1972) afirmam que nenhuma quantidade de pensamento, não importa quão lógica seja a mente e brilhante a compreensão, pode substituir uma cuidadosa verificação empírica. Daí a importância em se saber como o instrumento de coleta de dados se comporta numa situação real através do pré-teste.

Segundo Mattar (1994), os pré-testes podem ser realizados inclusive nos primeiros estágios, quando o instrumento ainda está em desenvolvimento, quando o próprio pesquisador pode realizá-lo, mediante de entrevista pessoal. O pré-teste é, segundo Goode e Hatt (1972), um ensaio geral. Cada parte do procedimento deve ser projetada e implementada exatamente como o será na hora efetiva da coleta de dados. As instruções para a entrevista devem estar na formulação final, e serem obedecidas rigorosamente, para se ver se são ou não adequadas. O questionário deve ser apresentado na forma final e a amostra (embora menor) deve ser obtida segundo o mesmo plano que gerará a amostra final. Os resultados do pré-teste são então tabulados para que se conheçam as limitações do instrumento. Isto incluirá a proporção de respostas do tipo "não sei", de questões difíceis, ambíguas e mal formuladas, a proporção de pessoas que recusam a entrevista, bem como os comentários feitos pelos respondentes sobre determinadas questões.

Para consecução dos objetivos a pesquisa está dividida em etapas descritas a seguir.

3.5 Primeira etapa: elaboração do questionário e pré-teste

3.5.1 Questionário para submeter aos grupos

O questionário é apresentado com uma introdução explicando as razões da pesquisa e o interesse nas opiniões dos participantes com relação à transformação do atual Centro de Treinamento em uma Universidade Corporativa, deixando margem para sugestões de solução oferecidas pelos participantes do *Focus Group*.

Questões para serem validadas:

1. Há compromisso da direção da empresa com o projeto?

2. Há compromisso não só do executivo-chefe, mas de todos os gerentes de escalão superior da companhia?
3. O que sua universidade deverá fazer?
4. Que tipo de produtos e serviços a empresa vai oferecer?
5. Qual será o público-alvo?
6. Qual a gama de produtos e serviços que será oferecido pela universidade?
7. Quais as parcerias de ensino que se pretende firmar?
8. Que ferramentas apropriadas de medição serão estabelecidas para avaliar as economias de custo proporcionadas pela Universidade Corporativa?
9. Qual será a estratégia de *marketing* e comunicação utilizada pela universidade?
10. Como assegurar o comprometimento sustentado por parte da alta cúpula com o modelo da Universidade Corporativa?
11. Existe falta de consenso entre os gerentes de nível médio sobre a necessidade de uma Universidade Corporativa?
12. Quais as possibilidades para desenvolver um elo entre a Universidade Corporativa e as metas empresariais da organização?

3.6 Validação do questionário

Foi escolhido um grupo segundo *expertise* de cada membro com relação aos conhecimentos da companhia, senioridade, atuação na área de recursos humanos.

O grupo concluiu pelas seguintes retificações do questionário:

3.7 Questionário para submeter aos grupos

Questões para serem validadas:

1. Você percebe que existe compromisso da Diretoria Executiva da Empresa com a implantação da Universidade Corporativa?
2. Existe compromisso não só da Diretoria Executiva, mas de todos os gerentes de escalão superior da empresa?

3. Você percebe que existe interesse dos empregados na busca da educação continuada para o seu desenvolvimento profissional?
4. A implantação da Universidade Corporativa irá fortalecer o CeFA?
5. Em que área essa universidade deverá atuar?
6. Qual será o público-alvo?
7. Qual a gama de produtos e serviços que deverão ser oferecidos pela universidade?
8. Quais as parcerias de ensino que poderão ser firmadas?
9. Qual a estratégia de *marketing* e comunicação que poderá ser utilizada pela Universidade Corporativa para motivar gerentes e empregados?
10. Como assegurar o comprometimento sustentado por parte da diretoria executiva com essa Universidade Corporativa?
11. Quais as possibilidades para desenvolver um elo entre a Universidade Corporativa e as metas empresariais da organização?
12. Quais as dificuldades que poderão ser encontradas na implantação da Universidade Corporativa?

3.8 Segunda etapa: aplicação do *Focus Group*

Uma vez que o *Focus Group* é recomendado para orientar e dar referencial à investigação ou à ação em novos campos, gerar hipóteses baseadas na percepção dos informantes, avaliar diferentes situações de pesquisa ou populações de estudo, desenvolver planos de entrevistas e questionários, fornecer interpretações dos resultados dos participantes a partir de estudos iniciais e gerar informações adicionais a um estudo em larga escala, foram tomadas as seguintes precauções:

Verificar se:

1. o assunto é constrangedor para os participantes;
2. o pesquisador não tem controle sobre quais são os aspectos críticos do estudo;
3. são necessárias projeções estatísticas;
4. outro método poderia produzir resultados com melhor qualidade ou mais economicamente;
5. haveria necessidade de o pesquisador garantir a confidencialidade da informação.

Esses detalhes foram resolvidos adotando o preceito de Morgan. Segundo Morgan (1988), um teste para verificar a adequabilidade de seu uso consiste em perguntar quão ativa e facilmente os participantes discutiriam o tópico de interesse da pesquisa.

O uso do *Focus Group* é particularmente apropriado quando o objetivo é explicar como as pessoas consideram uma experiência, uma idéia ou um evento, visto que a discussão durante as reuniões é efetiva em fornecer informações sobre o que as pessoas pensam ou sentem ou, ainda, sobre a forma como agem.

Atualmente, para a ciência social, as duas principais técnicas de coleta de dados qualitativos são a entrevista individual e a observação participante em grupos. O *Focus Group*, como uma entrevista em grupo, combina elementos dessas duas abordagens. A aplicação dessa técnica permite coletar dados em curto espaço de tempo e em quantidade adequada, embora não se possa argumentar com plena convicção sobre a espontaneidade das colocações emitidas pelos participantes.

Apesar disso, algumas das informações registradas pelo *Focus Group* serão potencialmente de grande valia, visto que dificilmente seriam coletadas através da simples observação da realidade.

3.9 Escolha dos participantes

As seguintes pessoas, segundo critérios de *expertise* sobre o assunto e conhecimento da companhia, foram escolhidas para participar dos grupos que responderam à pesquisa:

GRUPO A – 6 ATORES			
Número	Ator	Cargo	Tipificação da <i>expertise</i>
1	A	Engenheiro	16 anos de Empresa, atuou na área empresarial de projeto, é professor universitário, implantou o Programa de Qualidade na Celesc. Atualmente é responsável pelo Programa de Gestão Empresarial da Empresa.
2	B	Engenheiro	31 anos de Empresa, atuou nas áreas de <i>marketing</i> , faturamento, arrecadação e mercado; participou da implantação do planejamento estratégico da Celesc. Atualmente colabora na implantação do Novo Modelo de Gestão da Empresa.
3	C	Assistente de Administração	23 anos de Empresa, atuou nas áreas sindical e de planejamento de ensino. Atualmente é coordenadora do Programa de Responsabilidade Social da Celesc.
4	D	Analista de Recursos Humanos	13 anos de Empresa, atuou nas áreas de cargos e salários e arrecadação. Atualmente é responsável pela coordenação de cursos e instrutor do Centro de Treinamento.
5	E	Administrador	15 anos de Empresa, atuou na área comercial como responsável pela implantação do Gerente de Negócio, coordenou o Concurso Público da Celesc e o Projeto de Mapeamento de Competências elaborado pela consultoria externa. Atualmente é Gerente de Recursos Humanos.
6	F	Analista de Recursos Humanos	23 anos de Empresa, atuou nas áreas de assessoria aos instrutores colaboradores da Celesc, coordenação de cursos na área administrativa e instrutora do Centro de Treinamento. Implantou o Curso de Redação Técnica por Correspondência e foi responsável pela elaboração do Histórico do CeFA. Atualmente presta serviço no Gabinete da Presidência da Celesc.

Quadro – 6: Participantes da pesquisa grupo A.
Elaborado pelo autor

O Quadro – 7, a seguir, apresenta a pesquisa referente ao Grupo B – 7 empregados.

GRUPO B – 7 ATORES			
Número	Ator	Cargo	Tipificação da <i>expertise</i>
7	G	Engenheiro	23 anos de Empresa, atuou na área de operação de sistemas de distribuição e de planejamento estratégico como Gerente. Atualmente é Gerente da área de Planejamento Estratégico e Prospecção de Novos Negócios.
8	H	Administrador	21anos de Empresa, atuou na área de Informática e na área de Comercialização de Energia. Atualmente é Gerente da Área de Planejamento e Novos Negócios.
9	I	Engenheiro	Desligou-se da Empresa com 25 anos de serviços prestados. Atuou na área de Distribuição de Energia Elétrica da Celesc. Atuou, também, na área sindical onde assumiu o cargo de Diretor do Sindicato dos Eletricitários e foi representante dos Empregados no Conselho de Administração da Celesc durante 05 anos.
10	J	Analista de Recursos Humanos	Desligou-se da Empresa com 29 anos de serviços prestados. Atuou na área de Projetista de Distribuição, Planejamento, Programação e Facilitador do Programa de Qualidade da Celesc. Foi Gerente do Centro de Formação e Aperfeiçoamento – CeFA da Celesc. Desde 1996 é Presidente da Cooperativa dos Empregados da Celesc.
11	K	Assistente Administrativo	17 anos de Empresa. Atuou na área de Faturamento e Arrecadação dos Clientes do Grupo A, como profissional e como supervisora. Atuou, também, na área de Planejamento e Execução de Atividades Vinculadas ao Programa de Eficiência Energética. Atualmente é Assistente da Presidência da Celesc.
12	L	Analista de Sistema	15 anos de Empresa. Atua na área de Informática da Celesc como Analista de Informática. É professor do CTAI.
13	M	Engenheiro	25 anos de Empresa. Atuou na área de Obras de Distribuição, Projetos de Redes de Distribuição, participou de estudos de Planejamento de Sistemas Elétrico na Agência Regional de Tubarão. Atuou, ainda, na área de Planejamento do Sistema Elétrico. Foi gerente de Departamento e Assessor do Diretor Técnico. Atualmente é gerente do Departamento de Engenharia e Planejamento.

Quadro – 7: Participantes da pesquisa grupo B.
Elaborado pelo autor.

O *Focus Group* foi dividido em três etapas:

- a) planejamento,
- b) condução das entrevistas e análise e
- c) interpretação dos resultados.

O planejamento é crítico para o sucesso do *Focus Group*, pois nessa fase o pesquisador considera a intenção do estudo e os usuários da informação, além de desenvolver um plano que guiará o restante do processo da pesquisa, incluindo a elaboração das questões e a seleção dos participantes.

A fase de condução consiste na moderação das reuniões. Após essas sessões, na fase de análise, são realizados as transcrições, o tratamento dos dados e a elaboração do relatório.

O planejamento começou com a tradução do propósito da pesquisa em uma série de questões relevantes administrativamente, para assegurar que cliente e moderador chegassem a um acordo sobre determinados objetivos antes do início do estudo. Para isso foi elaborado um questionário e validado posteriormente.

Com base nas questões elaboradas, o moderador pôde preparar um guia para a discussão contendo os assuntos e temas específicos a serem tratados. Essa lista de perguntas foi apenas uma orientação geral.

A seguir foram abordados com maior detalhe os aspectos relacionados ao planejamento do *Focus Group*: o número e o tamanho dos grupos, quem serão escolha dos participantes, nível de envolvimento do moderador, conteúdo da entrevista, seleção do local e coleta dos dados.

3.10 Quantidade e tamanho dos grupos

A quantidade de grupos é uma das primeiras questões do planejamento a ser discutida, por ser necessário pensar no grupo como a principal unidade de análise na pesquisa *Focus Group*. Isso é verdadeiro no sentido estatístico e, também, em termos de praticabilidade. No presente

caso foram escolhidas doze pessoas divididas em grupos de seis participantes para cada grupo.

O tamanho dos grupos deve ficar entre 8 e 12 pessoas. Experiências mostram que grupos acima de 12 pessoas inibem e reduzem as possibilidades de participação de todos (MATTAR, 1993, p. 173). Quando o número de integrantes exceder a 12 pessoas, é aconselhável dividir o grupo.

3.11 Participantes

Para estabelecer o critério de escolha foi feita uma análise, conforme o propósito da pesquisa e eleição de *expertise* sobre o assunto, sobre o conhecimento da companhia e a disponibilidade de participação em tempo hábil para a pesquisa. Além disso, foi considerada a necessidade de segmentar os participantes em categorias, por fatores tradicionais, como localização geográfica, idade, *status*, etc.

Segundo Vichas (1982, p. 113), os grupos devem ser homogêneos quanto a determinados parâmetros, definidos conforme a pesquisa a ser realizada. Esta condição é importante para que haja identificação e integração entre os participantes durante a reunião, e para que não haja posições extremamente conflitantes entre os membros do grupo.

3.12 Conteúdo da entrevista

Os tópicos da discussão foram cuidadosamente predeterminados e sequenciados, com base na análise da situação. O objetivo foi construir uma entrevista que cobrisse o tópico particular, enquanto fornecesse observações que Satisfizessem a ampla demanda de um efetivo *Focus Group*.

As questões introdutórias foram elaboradas para explicar o objetivo da pesquisa introduzindo o tópico geral da discussão e fornecendo aos participantes oportunidade para refletir sobre experiências anteriores.

As questões abertas na primeira rodada de perguntas da sessão, foram feitas a todos, de forma a permitir uma resposta rápida (10 a 20 segundos), que permitisse identificar as características que os participantes têm em comum.

Nas questões-resumo, o moderador fez um resumo das questões-chave e grandes idéias que emergiram da discussão. Depois disso, perguntou aos participantes: "Esse foi um resumo adequado?"

As questões finais fecharam a discussão, considerando tudo o que foi dito até então. Foi permitido aos participantes considerar todos os comentários compartilhados na discussão, bem como identificar os aspectos mais importantes. Exemplo: "De todas as necessidades que nós discutimos, qual a mais importante para vocês?"

A questão final foi a questão padronizada ao final do *Focus Group*. Em seguida à questão-resumo, o moderador fez uma breve explanação sobre o propósito da pesquisa e, então, perguntou: "Nós esquecemos algo?" e "Que conselho vocês teriam para nós?" (essa finalização tem particular importância nas primeiras de uma série de sessões).

O uso prévio de *brainstorming* com colegas e usuários da informação foi realizado e se mostrou útil para a obtenção de questões e as variações no vocabulário.

3.13 Terceira etapa: análise dos dados obtidos com o *focus group*

Foi solicitado aos participantes permissão para gravar os encontros de discussão e submetidos a eles as transcrições para que fornecessem o acordo final.

3.14 Limitações da pesquisa

A principal limitação da pesquisa diz respeito às características de uma pesquisa exploratória, ou seja, os resultados obtidos não podem ser generalizados para outras instituições congêneres. Entretanto, a filosofia específica a ser estabelecida provavelmente possibilitará outros estudos semelhantes e dará meios para o pesquisador realizar novas pesquisas. Por

outro lado, o objetivo do *Focus Group* é obter o entendimento dos participantes sobre o tópico de interesse da pesquisa, não importando se é utilizado sozinho ou em conjunto com outros métodos, nem mesmo se busca questões ou respostas. Como já discutido, ele pode ser considerado como um método de pesquisa com conteúdo próprio ou como uma técnica de coleta de dados que pode ser usada em conjunto com outros métodos.

O *Focus Group*, em conjunto com outros métodos, pode ser usado como uma pesquisa preliminar para preparar questões específicas em um grande projeto ou como uma pesquisa para esclarecer resultados de outros estudos. Embora existam as limitações apontadas, cada vez mais os pesquisadores estão reconhecendo as vantagens de associar métodos qualitativos e quantitativos (GREENBAUM, 1993; KRUEGER, 1994; e MORGAN, 1988).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Esta parte da pesquisa, em primeiro lugar, reúne as informações extraídas da aplicação do questionário com dois grupos de empregados da Celesc. Nessas entrevistas procurou-se obter informações sobre a percepção desses empregados e o que eles pensam a respeito da implantação da Universidade Corporativa no Centro de Formação e Aperfeiçoamento (CeFA).

Em segundo lugar, é apresentada a síntese dos dados levantados por meio dos questionários preenchidos pelos empregados; e, por fim, são descritos e analisados os dados contidos nos questionários. A descrição dos dados contém a relação do entendimento que os entrevistados têm sobre a transformação do CeFA em Universidade Corporativa, bem como uma listagem de como eles procederam à auto-avaliação. A seguir, são descritas as entrevistas.

4.1 Pesquisa aplicada

A pesquisa foi aplicada conforme segue:

ALTERNATIVA	TOTAL	SIM	%	NÃO	%
Você percebe que existe compromisso da Diretoria Executiva da Empresa com a implantação da Universidade Corporativa?	13	08	62	05	38
Existe compromisso não só da Diretoria Executiva, mas de todos os gerentes de escalão superior da Empresa?	13	07	54	06	46
Você percebe que existe interesse dos empregados na busca da educação continuada para o seu desenvolvimento profissional?	13	11	85	02	15
A implantação da Universidade Corporativa irá fortalecer o CeFA?	13	11	85	02	15

Quadro – 8: Resultado da pesquisa aplicada.
Elaborado pelo autor

As demais questões da pesquisa foram agrupadas da seguinte forma:

A- em que área essa universidade deverá atuar?

(08 - 62%) Divulgação do conhecimento, de atividades vinculadas ao Modelo de Gestão, Planejamento Estratégico e áreas afins da Empresa/metaspresarias.

(05 - 38%) Área Técnica, Institucional, Comercial, Gerencial e Financeira.

B- Qual será o público-alvo?

(11 - 85%) Empregados, clientes e fornecedores, empresas e comunidade.

(02 - 15%) Empregados

C- Qual a gama de produtos e serviços que deverão ser oferecidos pela universidade?

(04 - 31%) Cursos técnicos, gerenciais, comerciais, treinamento e pesquisa.

(03 - 23%) Curso a distância e curso via intranet.

(06 - 46%) Graduação e pós-graduação vinculados ao negócio da empresa.

D- Quais as parcerias de ensino que poderão ser firmadas?

(12 - 92%) Universidades, empresas, fundações, escolas técnicas, agências reguladoras e ONGs.

(01 - 8%) Não sabe.

E- Qual a estratégia de marketing e comunicação que poderá ser utilizada pela Universidade Corporativa para motivar gerentes e empregados?

(05 - 38%) Vinculada à valorização da Empresa, empregados e participação nos resultados.

(07 - 54%) Jornal da Empresa, intranet, internet, correio eletrônico, *folders*, reuniões e *workshops*.

(01 - 8%) Não sabe.

F- Como assegurar o comprometimento sustentado por parte da diretoria executiva com essa Universidade Corporativa?

(07 - 54%) Vinculação ao plano de cargos e salário, resultados positivos da Empresa, convencimento da Diretoria.

(04 - 31%) Mediante contrato de gestão e resultados (Gestão Compartilhada).

(01 - 8%) Por meio do alcance dos objetivos estratégicos e qualificação dos gerentes e empregados.

(01 - 8%) Não sabe.

G- Quais as possibilidades para desenvolver um elo entre a Universidade Corporativa e as metas empresariais da organização?

(09 - 69%) Plano de trabalho vinculado ao Contrato de Gestão e Resultados.

(03 - 23%) Pela capacitação dos gerentes e empregados.

(01 - 8%) Não sabe.

H- Quais as dificuldades que poderão ser encontradas na implantação da Universidade Corporativa?

(03 - 23%) Medo do novo por parte dos gerentes e empregados, perda de poder e falta de visão de resultados futuros.

(03 - 23%) Resistência cultural.

(02 - 15%) Falta de articulação com os atores envolvidos.

(02 - 15%) Falta de informação e comprometimento dos diretores e gerentes.

(01 - 8%) Falta de profissionais qualificados.

(01 - 8%) Burocracia estatal e aprovação do Acionista Majoritário.

(01 - 8%) Motivação dos empregados e falta de visão na área de RH.

4.2 Síntese dos dados

Na parte do relatório estão escritos e analisados os dados que os empregados da Celesc forneceram por intermédio dos questionários. As análises emergem a partir dos dados obtidos

por questionários e das informações obtidas das discussões entre os empregados após a aplicação dos questionários.

As entrevistas realizadas com os empregados da Celesc evidenciam que tanto o compromisso da Diretoria Executiva como o dos gerentes de escalão superior ainda é pequeno. Sessenta e dois por cento (62%) dos empregados entrevistados acham que existe compromisso da Diretoria Executiva com a implantação da Universidade, enquanto cinquenta e quatro por cento (54%) dos empregados acham que os gerentes de escalão superior estão compromissados.

Com base nessas constatações, pode-se afirmar que embora exista uma política da Diretoria Executiva de implementação da Universidade Corporativa, os empregados não percebem o compromisso por parte da Diretoria.

A partir das respostas às questões sobre a existência de interesse dos empregados na busca da educação continuada para o seu desenvolvimento profissional e no fortalecimento do CeFA, constata-se que os empregados têm conhecimento claro da importância da implantação da Universidade Corporativa para a Celesc. Isso explica o fato de 85% dos pesquisados afirmarem o interesse dos empregados na busca do seu aperfeiçoamento profissional por intermédio da Universidade Corporativa e no fortalecimento do CeFA.

Para 62% dos empregados entrevistados, a Universidade Corporativa deverá atuar nas áreas de divulgação do conhecimento, de atividades vinculadas ao modelo de gestão, planejamento estratégico e áreas afins da Empresa.

O conjunto de diferentes públicos com os quais uma empresa se relaciona, tais como : empregados, clientes, acionistas, parceiros, fornecedores e comunidade os *Stakeholders*, deverá contar com a Universidade Corporativa para desenvolver uma rede de relacionamentos que vise gerar resultados a todos que dela participam. Considerando que 85% dos empregados da Celesc afirmaram que o público-alvo da Universidade Corporativa deverá ser esses *Stakeholders*, é fácil admitir que os empregados compreendem que as ações dessa Universidade devem ser pró-ativas, preparando e capacitando os profissionais para a constante mudança.

Foram encontradas evidências, ao longo da pesquisa, sobre a missão da Universidade Corporativa que é difundir a visão, os valores estratégicos e o foco no negócio. Dos empregados, 46% afirmaram que os produtos e serviços que deverão ser oferecidos por essa Universidade deverão estar ligados aos cursos de graduação e pós-graduação vinculados ao negócio da Empresa. Segundo, ainda, 31% dos empregados, deverão estar vinculados a cursos técnicos, gerenciais, comerciais, treinamento e pesquisa, enquanto 23% entenderam que a Universidade Corporativa desenvolverá cursos a distância e curso via intranet.

Como se pode observar, 92% dos empregados afirmaram que as parcerias poderão ser firmadas com universidades, empresas, fundações, escolas técnicas, agências reguladoras e ONGs, enquanto que 54% dos empregados acham que o comprometimento sustentado por parte da Diretoria Executiva com a Universidade Corporativa ocorrerá por vinculação ao plano de cargos e salários, resultados positivos da Empresa e do convencimento da Diretoria. Também deve-se notar que 31% atrela o comprometimento ao Contrato de Gestão e Resultados da Empresa.

Da mesma forma, 69% dos empregados destacaram que a possibilidade para desenvolver um elo entre a Universidade Corporativa e as metas empresariais da Empresa é estabelecer um plano de trabalho vinculado ao Contrato de Gestão e Resultados, enquanto 23% dos empregados atribuíram à capacitação dos gerentes e empregados.

Quanto à estratégia de *marketing* e comunicação utilizada pela Universidade Corporativa para motivar os empregados, ficou evidenciado que para 54% dos empregados deverá ser utilizado o jornal da Empresa, intranet, internet, correio eletrônico, *folders*, reuniões e *Workshop*. Ainda, 38% dos empregados entenderam que a motivação dos empregados estará vinculada à valorização da Empresa, empregados e participação nos resultados.

Os respondentes destacaram as dificuldades de implantação da Universidade Corporativa na Celesc. É curioso que em dois itens ocorreu um empate de 23% e 15%. As manifestações transcritas a seguir indicam o entendimento distinto sobre os resultados:

- a) medo do novo por parte dos gerentes, empregados, perda de poder e falta de visão de resultados futuros – 23%;

- b) resistência cultural – 23%;
- c) falta de informação e comprometimento dos diretores e gerentes – 15%;
- d) falta de articulação com os atores envolvidos – 15%.

4.3 Depoimentos dos empregados feitos a partir do questionário

A seguir, a transcrição dos depoimentos relacionados à questão 1 (você percebe que existe compromisso da Diretoria Executiva com a implantação da Universidade Corporativa?).

- A- Compromisso não é demonstrado de forma enfática.
- B- Tenho alguma informação não oficial de algumas intenções nesse sentido, porém não vejo maiores movimentações no sentido de sua efetivação.
- C- De uma parte da Diretoria, no entanto está restrito a pequenos círculos de discussão.
- D- Não. Eles nunca estiveram no CeFA e não demonstram interesse na capacitação dos empregados.
- E- Entendo que sim, pois desde o início de 2003 está em andamento este projeto de transformação do CeFA.
- F- Os empregados não percebem ainda esse compromisso. O assunto ainda está em discussão e não há uma divulgação a respeito. Poucos empregados têm conhecimento a respeito da intenção de transformar o CeFA em Universidade.
- G- Sim. No contrato de gestão está prevista a transformação do CeFA em Instituto.
- H- Sim, a Diretoria da Empresa está preocupada com o projeto de transformação do CeFA em um instituto de pesquisa, que deve ser o primeiro passo na implantação da Universidade Corporativa.
- I- Em parte, porque o assunto tem sido discutido sistematicamente, mas sem nenhuma ação concreta em relação ao futuro do CeFA. Esta decisão denota a falta de um projeto para a Celesc nesta área.

J- Não, pois estou fora da Empresa, não mantenho contatos com a Diretoria, meu contato com o assunto foi recente, e especialmente hoje.

K- Em parte. Não especificamente com a implantação, mas sim com a capacitação dos empregados.

L- Não. Não tenho conhecimento desta iniciativa.

M- Não. O assunto é novo e carece ao meu ver retomar, ao início, de uma gestão de RH atualizada com novas técnicas que enfoquem a “construção de um corpo de empregados” focado nas transformações que a Empresa está submetida. Hoje ela é inepta. Há um descontrole na alocação, capacitação e motivação do RH.

Transcrição dos depoimentos relacionados à questão 2 (Existe compromisso não só da Diretoria, mas de todos os gerentes de escalão superior da Empresa?).

A- Não existe na maioria dos Gerentes, muitos desconhecem o que é Universidade Corporativa - UC.

B- Ouvi algo neste sentido por parte do Gerente do CeFA. De outros Gerentes não ouvi nenhum comentário a respeito.

C- Não tenho conhecimento aprofundado, sei que alguns comentam, porém não consigo mensurar seu nível de compromisso.

D- Não posso afirmar porque desconheço qualquer atitude gerencial que afirme o compromisso gerencial com a Universidade Corporativa – UC.

E- Este assunto não é discutido nas reuniões gerenciais, sendo discutido mais especificamente por Gerentes da Diretoria de Gestão – DGD.

F- Acho que a Diretoria Executiva tem interesse em transformar o Centro de Treinamento em uma instituição/área mais atraente.

G- Somente de alguns membros do escalão superior.

- H- Em parte. Falta uma divulgação e discussão do corpo gerencial sobre o assunto.
- I- Os demais Gerentes podem ter individualmente interesse no tema, mas não existe debate ou ação que torne público este interesse.
- J- Se existe hoje deve ser pequeno. Esta afirmação está baseada na história da Empresa que tradicionalmente mostra compromisso da Diretoria quando a idéia é da própria, e nenhum ou raros Gerentes comprometidos.
- K- Percebo nos Gerentes uma intenção de capacitar e preparar seus empregados para atuarem em atividades cada vez mais complexas.
- L- Não. Não vejo compromisso por parte da média administração em relação à capacitação profissional dos empregados.
- M- Falta liderança interna para condução desse projeto, e mobilizar o corpo gerencial. Trabalha-se reativamente.

Transcrição dos depoimentos relacionados à questão 3 (Você percebe que há interesse dos empregados na busca da educação continuada para o seu desenvolvimento?).

- A- Sim. A maioria deseja e solicita os resultados que vêm da implantação da Universidade Corporativa, mesmo não tendo consciência do que é.
- B- Acredito que há um percentual de pelo menos 10% de interessados em educação continuada. Se for através de Universidade Corporativa talvez até seja aumentado esse número.
- C- Como ainda é uma discussão restrita, poucos manifestam interesse, porém após a divulgação acredito que boa parte manifeste interesse.
- D- Não. Este tema é de desconhecimento da maioria dos empregados.
- E- Na minha visão os empregados não sabem, ou pouco conhecem do assunto, motivo pelo qual não demonstram interesse.

- F- Acho que a maioria dos empregados não está muito preocupada com o destino do Centro de Treinamento.
- G- Sim. Muitos empregados procuram fazer cursos fora da Empresa, superior, especialização etc.
- H- Sim. Principalmente os empregados que estão entrando na Empresa neste momento e que estão se preparando com a saída dos empregados antigos sem o repasse dos conhecimentos adicionais.
- I- Um dos pressupostos de uma mudança organizacional é a educação permanente. Os empregados em termos coletivos apoiam a idéia. Individualmente cada empregado tem muito interesse em aprimorar seus conhecimentos.
- J- Não posso responder com segurança, pois meus contatos atuais com os empregados são muito raros, mas acredito que os que forem inteligentes e tiverem visão de futuro estarão altamente interessados.
- K- Sim. Esse é um grande anseio dos empregados.
- L- Sim. Muitos empregados já tomaram o desenvolvimento de suas carreiras para si, ou seja, buscam aperfeiçoamentos como mestrado e doutorado ou mesmos outros cursos por si próprios. Eu mesmo fiz isto. O mercado exige.
- M- Existe uma demanda crescente, pois os profissionais são submetidos a pressões do mercado, da Aneel, com uma excessiva modernização da regulação da Diretoria na busca de resultados. Os principais são através das Associações e eventos que propiciam algumas respostas. Como os profissionais são qualificados, buscam se atualizar, mas encontram barreiras.

Transcrição dos depoimentos relacionados à questão 4 (A implantação da Universidade Corporativa irá fortalecer o CeFA?).

- A- Sim. Pelo resgate de um de seus papéis e pela nova postura mais adequada às necessidades atuais.

- B- No meu entendimento a instituição de Universidade Corporativa independe de CeFA, mas com certeza o ensino na Celesc é aquilo que hoje é o CeFA e será muito valorizado.
- C- Creio que sim, no entanto a Universidade não pode entrar em conflito com a essência da Celesc que é Empresa Pública.
- D- Não só o CeFA, mas toda a Empresa.
- E- Pelo pouco que conheço, são dois conceitos diferentes.
- F- Sim. Acho que é um caminho que levará os investimentos em treinamento e desenvolvimento profissional em direção aos objetivos e metas da Empresa.
- G- Sim. Vai salvar o CeFA.
- H- Sim. O CeFA ao longo dos últimos anos está ficando obsoleto e necessita de uma revitalização.
- I- Com certeza. Atualmente o CeFA não consegue nenhum papel estratégico na Empresa. É passivo e não ativo. A educação continuada de hoje não é modismo, mas uma necessidade técnica, social e antropológica.
- J- Com a criação de um Instituto e de uma boa política e diretrizes adequadas com toda certeza fortalecerá, caso contrário minha resposta será não.
- K- Não estou convencida, pois sua criação não lhe proporcionará autonomia superior à que o CeFA já possui.
- L- Acredito que a Universidade Corporativa dará muito incentivo ao CeFA, bem como razão e objetivos.
- M- Somente se vier acompanhado de uma revisão dos processos de gestão de RH da Empresa.

Transcrição dos depoimentos relacionados à questão 5 (Em que área essa Universidade deverá atuar?).

- A- Na divulgação de conhecimentos, habilidades e no debate das atitudes necessárias ao novo modelo de gestão e mais adequados e permanentes. Cursos de formação e aperfeiçoamento técnicos e gerenciais.
- B- Tanto nas áreas técnicas do sistema elétrico-energético quanto na área gerencial e financeira, etc., necessários numa Empresa distribuidora.
- C- No planejamento estratégico da Empresa e em seus principais objetivos.
- D- Nos objetivos estratégicos da Empresa.
- E- Deverá atuar em todas as áreas voltadas para as metas da Empresa e área de interesse empresarial.
- F- Nas áreas fins da Empresa.
- G- Nas áreas de distribuição de energia e gestão da Empresa.
- H- Nas áreas de gestão empresarial, tecnologia e processos, engenharia e finanças.
- I- Inicialmente nas áreas em que a Empresa necessita, com apoio à implementação da gestão compartilhada. Na parte técnica e institucional (novo modelo do setor elétrico) também a necessidade é permanente.
- J- Nas áreas técnicas, administrativas e gerenciais em que houver maior diferencial entre as capacidades de respostas às demandas da Empresa.
- K- Voltada para capacitação técnica, comercial, financeira, mas principalmente com foco no resultado da Empresa.
- L- Acredito que primeiramente atenderá ao objetivo estratégico da Empresa, mas nada deverá impedir sua expansão para o mercado externo.
- M- Se for viabilizada deve ser focada nos processos técnicos e de gestão que atendem o desempenho da Empresa.

Transcrição dos depoimentos relacionados à questão 6 (Qual será o público alvo?).

- A- Empregados, clientes, fornecedores e comunidades (associações, ONGs, representantes de órgão governamental).
- B- Todos empregados aptos para uma Universidade, porém poderá também ser aberto e talvez, fosse desejável a admissão de profissionais não empregados.
- C- Os novos e os demais empregados da Empresa, porém deverá ser aberta uma cota para o público externo.
- D- Os empregados da Celesc.
- E- Todos os empregados e externos que tenham objeto com metas empresariais.
- F- Os empregados e clientes interessados no ensino corporativo.
- G- Empregados da Celesc e empresas de capital misto.
- H- Empregados, fornecedores, outras empresa do setor.
- I- Inicialmente os empregados, fornecedores de serviços e sociedade num segundo momento.
- J- Em primeiro lugar os empregados com maior poder de decisão, em seguida os executores das atividades, em segundo os possíveis clientes externos.
- K- Todos aqueles que realizem atividades na empresa: empregados, contratados e estagiários.
- L- Os empregados que darão suporte aos objetivos estratégicos definidos pela Empresa.
- M- Empregados e gestores.

Transcrição dos depoimentos relacionados à questão 7 (Qual a gama de produtos e serviços que deverão ser oferecidos pela Universidade?).

- A- Palestras, cursos e treinamento.
- B- Ensino na UC, deve utilizar todas as ferramentas possíveis, tanto aulas presenciais, quanto o ensino a distância.

- C- Capacitação gerencial, comercial, social, operacional e pesquisas.
- D- Capacitação gerencial, operacional e pesquisa.
- E- Cursos de graduações e especializações.
- F- Cursos técnicos, aperfeiçoamento profissional e cursos de pós-graduação.
- G- Cursos de especializações voltados à Empresa.
- H- Cursos de capacitação profissional, graduação e pós-graduação.
- I- Além de instrumento de gestão, área técnica e demais cursos profissionalizantes, é importante que o P&D seja transferido para a Universidade.
- J- Técnicas de administração e gerência atuais, dinâmicas e coerentes com as necessidades atuais. Todas as tecnologias que permitam respostas rápidas e adequadas ao momento atual e demandas futuras.
- K- Capacitação profissional (vinculada à atividade) e cursos de especialização.
- L- Cursos que atendem objetivos estratégicos da Empresa, bem como deverá ter agilidade para adequar-se às novas tecnologias e principalmente difundi-las.
- M- Cursos *in-loco*, cursos via rede intranet, cursos presenciais, cursos de mestrado e doutorado e gestão de problema de P&D.

Transcrição dos depoimentos relacionados à questão 8 (Quais as parcerias de ensino que poderão ser firmadas?).

- A- ONGs, agências reguladoras, Universidades, outras empresas do Governo, associações e fornecedores.
- B- Especialmente com Universidades tradicionais, tanto do País como do exterior.
- C- Com Universidades e ONGs.

- D- Com Universidades isoladas e Institucionais que possibilitem capacitar e desenvolver os empregados da Empresa.
- E- Não sei.
- F- Poderão ser firmadas parcerias com universidades convencionais e outras empresas do setor elétrico.
- G- Universidades locais e empresas de capital.
- H- Universidade estaduais, federais e fundações de ensino.
- I- Parcerias com as universidades catarinenses e outros órgãos de interesse fora da Empresa.
- J- Com universidades, escolas técnicas e empresas similares.
- K- Com universidades, escolas, instituições que já possuam produtos que seja de nosso interesse, visando agilizar a realização.
- L- Poderão ser firmadas parcerias com outras instituições de ensino para buscar a excelência. Poderão também ser feitos acordos com outras empresas com objetivos semelhantes aos da Celesc e que busquem este tipo de treinamento.
- M- Universidades, sistema “S” (Senai, Senac...), empresas fornecedoras de *software*, equipamentos e materiais e outras empresas do setor.

Transcrição dos depoimentos relacionados à questão 9 (Qual a estratégia de marketing e comunicação que poderá ser utilizada pela Universidade Corporativa para motivar Gerentes e Empregados?).

- A- Demonstrar os lucros pessoais, gerenciais e empresariais na participação e vincular resultados e participação ao plano de cargos e salários.
- B- A estratégia básica seria a liberação de estudante para o estudo, a possibilidade de ascensão profissional, etc.

- C- Intranet, conversa de pé de ouvido, no jornal da Empresa, com folheteria, etc.
- D- *Workshops*, intranet , internet e correio eletrônico.
- E- Comunicação em larga escala, palestras, *folders*, visita técnica a outras entidades que tenham passado por esse processo.
- F- Não sei.
- G- Mostrar a possibilidade de desenvolvimento pessoal, qualidade dos cursos oferecidos e aplicabilidade dos cursos.
- H- Mostrar as vantagens que a Universidade Corporativa deverá trazer para o crescimento profissional dos empregados e que o processo deve ser amplamente divulgado para mostrar transparência aos empregados.
- I- Utilização de todos os meios de comunicação da Empresa como o jornal da Celesc, da APC, Celos, bem como intranet e internet. Nada, porém, substitui o encanto coletivo, os debates, os impressos e as reuniões.
- J- Internet e intranet, reuniões informativas, outros recursos do próprio departamento de marketing.
- K- Principal é focar na mudança de mentalidade (visão) e na divulgação através de “e-mail”.
- L- Internet, CD/DVD de leitores, utilização de leitores, etc.
- M- Criar uma nova visão de recrutamento, capacitação, motivação de RH. Valorizar na carreira a capacitação, melhorando a remuneração e estimular profissionais a desenvolver mais experiência.

Transcrição dos depoimentos relacionados à questão 10 (Como assegurar o comprometimento sustentado por parte da Diretoria Executiva com essa Universidade Corporativa?).

- A- Parcerias, demonstração dos resultados, vincular no plano de cargos e salários, utilizar recursos da Empresa como instrutores, etc.

- B- Através de contrato direcionando a Universidade Corporativa para o atendimento às necessidades da Empresa.
- C- Devendo ser convencidas da importância do projeto.
- D- alcance dos objetivos estratégicos com qualidade, dependerá do preparo dos gerentes e empregados.
- E- Demonstrar a vantagem da Companhia com a implementação do projeto.
- F- Não sei.
- G- Apresentando os resultados positivos obtidos nos primeiros anos.
- H- Definindo objetivos e metas no planejamento estratégico da Empresa vinculados ao crescimento profissional dos empregados, através de ações da Universidade Corporativa.
- I- Através de reivindicações da base, isto é, dos empregados, das Comissões de Gestão e Resultados, do Comitê Gestor, enfim, dos órgãos da gestão compartilhada.
- J- Mostrando resultados mensuráveis e permanentes.
- K- Os bons resultados alcançados assegurarão o comprometimento.
- L- A Universidade deverá ter autonomia de gestão para ser sustentável e gerar resultados positivos.
- M- Através do Contrato de Gestão com foco na RH.

Transcrição dos depoimentos relacionados à questão 11 (Quais as possibilidades para desenvolver um elo entre a Universidade Corporativa e as metas empresariais da organização?).

- A- Plano de trabalho vinculado ao Contrato de Gestão e planejamento estratégico.
- B- Através de Contrato de Gestão.

- C- Pela capacitação, pela divulgação e pela “incorporação do novo” e do estratégico.
- D- Capacitar e desenvolver principalmente as atividades das metas empresariais.
- E- A Universidade Corporativa deverá estar desde a sua criação alinhada com o Contrato de Gestão e com o apoio de todos os níveis da Empresa.
- F- Não sei.
- G- Cursos ou matérias direcionadas ao planejamento de longo prazo e alguns cursos cobrirem deficiência de curto prazo.
- H- Identificando carências e necessidades dos empregados através de avaliação de desempenho e montando um plano de ação para solucionar estes problemas através da Universidade Corporativa.
- I- Através do planejamento estratégico e do Contrato de Gestão. A Universidade Corporativa deve se constituir em instrumento para as estratégias definidas pela Empresa.
- J- Deve haver clareza na definição das metas, e que estas sejam mantidas por tempo suficiente para serem alcançadas. Metas duradouras.
- K- Vinculá-la aos Contratos de Gestão e Resultados.
- L- Utilizando-se de um Contrato de Gestão e Resultados.
- M- Contrato de Gestão e Resultados.

Transcrição dos depoimentos relacionados à questão 12 (quais as dificuldades que poderão se encontradas na implantação da Universidade Corporativa?).

- A- Resistência com base no desconhecimento, no medo do novo, na perda de poder, alternância de poder, na falta de visão de resultados futuros, alternância gerencial e vinculação do projeto a pressões.
- B- Falta de informação sobre o assunto por parte de Diretores e Gerentes.

- C- Resistência cultural por parte de alguns segmentos e pouco conhecimento ao projeto.
- D- Admissão de profissionais qualificados e formação de RH existentes na Empresa.
- E- Legislação, resistências internas de empregados e gerentes e não viabilização de custos.
- F- Aceitação dos empregados quanto ao seu funcionamento, preocupação em perder um espaço que é da Celesc e tornar uma instituição que é pública em privada.
- G- Quantidade de alunos ser insuficiente para montar os cursos. Articulações necessárias para montar a qualidade dos cursos e confundir CeFA com a Universidade Corporativa.
- H- Burocracia estatal e aprovação do acionista majoritário.
- I- Várias dificuldades, sendo a primeira delas cultural. Não acontece de uma hora para outra. É preciso articulação permanente e adequação de acordo com a experiência.
- J- Pouco envolvimento da Diretoria, desinteresse do corpo gerencial, descrença por parte do corpo funcional nos programas da Empresa.
- K- Mudança cultural.
- L- Além de uma mudança cultural, será necessário um grande comprometimento da Diretoria Executiva.
- M- Falta de um projeto sistêmico de gestão, falta de uma visão na área de RH, o foco tem que ser na gestão, não no negócio e motivação.

4.4 Depoimentos de alguns executivos: diretores, gerentes e coordenadores de universidades corporativas sobre a importância da sua implantação em suas empresas

Em geral, os dirigentes das Universidades Corporativas são unânimes em afirmar que não se trata de formas de ensino substitutivas, a corporativa e a formal tradicional, na medida em que a corporativa não existe, supostamente, para cobrir falhas da tradicional. São papéis muito distintos.

Segundo entendimento de Armando Perez, diretor executivo da Universidade Sindi-Club – Sindicato de Clubes do Estado São Paulo - “O ensino tradicional, acadêmico, dá uma visão que não é de especialidade”. Para Perez, o grande diferencial de uma Universidade Corporativa reside na abrangência de assuntos pertinentes a segmentos específicos.

Os dirigentes refutam a idéia de conflito entre as educações corporativas e acadêmicas. Os dirigentes gostam de falar em parcerias entre ambas.

Ana Rosa, gerente de desenvolvimento de Recursos Humanos da Universidade Corporativa Embratel (Empresa Brasileira de Telecomunicações), acredita que:

o advento do ensino institucional tornou mais claro o papel da formação acadêmica. Não posso delegar à faculdade toda a especificidade do meu trabalho. Assim como ela não pode delegar para mim a capacidade de solução de problemas a partir do exercício acadêmico. Não quero fazer o que as universidades fazem, porque elas fazem melhor do que eu. Em princípio, a escola tradicional oferece um profissional com a base, enquanto a capacitação prática é facilitada pelo ensino corporativo.

Segundo Célia, gerente da Universidade Corporativa da Accor, que tem em seu quadro cerca de 28 mil colaboradores, a maioria dos que ocupam cargos como garçons, camareiras, porteiros, são profissionais que sequer têm a formação fundamental. “Temos o pressuposto de que o profissional não está pronto nunca. Não somos uma alternativa à educação formal, existimos porque acreditamos que o profissional precisa ser reciclado em bases permanentes, em conteúdos muito específicos das empresas”.

Quanto à metodologia de ensino, os gerentes afirmam que as Universidades Corporativas, por privilegiarem a capacidade funcional, às vezes subjetiva, dos colaboradores, não dispõem, necessariamente, de um espaço físico que sirva como sede, como ocorre nas universidades tradicionais; até porque muitos recursos pedagógicos em uso são as mídias de educação a distância.

A Universidade Corporativa da Accor não dispõe de sede própria, instalou-se em um hotel. “Essa é uma forma de racionalizar o investimento”.

Na Universidade Corporativa Visa, os cursos são ministrados em hotéis da cidade de São Paulo.

De acordo com as especificidades de cada curso, as instituições dependem de uma infraestrutura física, própria ou não, e também de um espaço virtual.

A regulamentação dos cursos das Universidades Corporativas pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) só é possível por meio dos programas respaldados com alguma instituição de ensino superior.

Os especialistas concordam que num curto espaço de tempo todas as empresas terão sua Universidade Corporativa. Mauro Ribeiro, especialista em Recursos Humanos, diretor da *Talent & Management Development*, é um que vislumbra esta tendência, pensando em instituições de grande porte (empresas com mais de cem funcionários). “ É a forma de ter dentro da empresa o conteúdo técnico e, principalmente, o conteúdo de formação que a empresa exige”.

5 PROPOSTA DE TRANSFORMAÇÃO DO CENTRO DE TREINAMENTO DA CELESC EM UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Este capítulo apresenta o contexto de mudanças por que a Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. – Celesc - está passando, em decorrência das novas exigências do setor, e as diversas fases por que passou desde o início de sua criação até a sua recente reestruturação. Essa apresentação é importante, em virtude da aplicação dos conceitos teóricos e da proposta encontrada para transformar o Centro de Treinamento da Celesc em Universidade Corporativa.

Assim, este capítulo foi subdividido em três partes. Na primeira parte, é tratada a evolução histórica das mudanças ocorridas na Celesc; na segunda parte são demonstradas as mudanças ocorridas recentemente, com ênfase no ano de 2003; e na terceira parte é abordada a estratégia competitiva e sua relação com a forma jurídica institucional adotada.

5.1 Evolução histórica das mudanças da Celesc

A história da Celesc está inserida no contexto do País e intimamente ligada ao esforço do Governo do Estado em ampliar o desenvolvimento social e econômico de Santa Catarina.

A empresa, criada para atender a crescente demanda energética provocada sobretudo pelo incremento da atividade industrial catarinense, inicialmente funcionou como um órgão de planejamento do sistema elétrico, e aos poucos passou a absorver as empresas regionais de energia elétrica, que eram empreendimentos viabilizados pela iniciativa privada, interligando o sistema catarinense ao sistema elétrico nacional.

No setor elétrico as empresas de energia elétrica eram monopólios, nesse período de quase cinquenta anos, e as mudanças na Celesc eram pouco significativas e de maior relevância na área técnica. As empresas não cumpriam metas, portanto as estratégias não eram voltadas para atingir resultados.

Após a privatização, na década de 90, as empresas do setor elétrico começaram a ser cobradas por metas e desempenho de seus resultados, em virtude das exigências dos consumidores e do avanço tecnológico, o que vem exigindo qualificação permanente de seus empregados.

Neste contexto, é fundamental alinhar a educação organizacional da Celesc com as estratégias organizacionais, com o objetivo de criar uma vantagem competitiva num mercado caracterizado pela maioria das empresas privatizadas.

5.2 Mudanças ocorridas recentemente com ênfase no ano de 2003

A privatização do setor elétrico em 1995 e a reestruturação do setor estimulam um modelo comercial competitivo e a garantia de livre acesso aos consumidores de energia elétrica. O órgão regulador, a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), tem orientado as empresas do setor ao cumprimento de metas e vem exigindo da Celesc a adoção de estratégias que possam dar resposta a essas novas exigências.

A Celesc prepara-se, hoje, para atuar sob um novo modelo de gestão compartilhada, que tem como premissas participação dos empregados, representatividade, canal de comunicação eficiente, divisão de responsabilidade, compromisso com resultados, profissionalização efetiva e transparência nos atos da administração, que visam garantir à empresa a confiabilidade necessária para manter-se competitiva.

5.3 A estratégia competitiva e sua relação com a forma institucional jurídica adotada

Para que se possa compreender o propósito da transformação do Centro de Treinamento da Celesc em Universidade Corporativa, é necessário ter conhecimento do ambiente onde a empresa está inserida. Neste ambiente de mercado competitivo, que passa por um significativo processo de mudança descontínua, as empresas estão em constante estado de adaptação e readaptação. As relações comerciais entre a organização e o meio ambiente assumem diferentes graus de intensidade, pois muitas empresas são menos afetadas pelas mudanças, enquanto que outras, notadamente as que utilizam tecnologia intensiva, são mais sensíveis.

No entanto, independentemente da forma como as empresas se relacionam com o ambiente, todas estarão em busca das condições ideais que permitam não só a sua sobrevivência como o crescimento no mercado em que atuam. Tal fato determina o grau de competitividade das empresas, e o sucesso vai depender das melhores estratégias utilizadas.

As organizações desenvolvem, produzem e distribuem seus produtos e serviços nos mercados, desempenhando uma série de funções empresariais que são decorrentes das estratégias que as empresas estão adotando para concorrer no mercado. As funções empresariais são executadas de acordo com suas competências. Itami (1987) referiu-se a competências chaves como recursos invisíveis, enquanto Hamel e Prahalad (1990) têm se referido a elas como *core competences* (competências essenciais). Estas competências devem ser mantidas e aprimoradas como a chave para o futuro.

A Celesc, diante de um mercado de energia competitivo, vem promovendo adaptação constante da estratégia empresarial, visando encontrar respostas adequadas a esse mercado caracterizado por metas e resultados.

Neste contexto, a Celesc, para vencer esses desafios, busca encontrar na Universidade Corporativa uma ferramenta eficaz de alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos com as estratégias organizacionais, na qual o conhecimento é tratado como vantagem competitiva.

A forma Institucional Jurídica encontrada para transformar o Centro de Treinamento da Celesc em Universidade Corporativa foi a de uma Organização Social.

Organização Social, ou simplesmente OS, é uma qualificação, um título jurídico conferido pelo Estado à pessoa jurídica de direito privado, constituída sob a forma de associação, fundação, ou sociedade civil sem fins lucrativos que, atendidos os requisitos exigidos pela Lei Estadual nº 13.343, de 10 de março de 2005, se habilite, mediante a assinatura de um contrato de gestão, a absorver atividade pública, administrando serviços, instalações e equipamentos pertencentes ao Poder Público, e recebendo recursos orçamentários necessários ao seu funcionamento.

O universo das entidades que poderão ser qualificadas como Organizações Sociais (OS) é restrito. O art. 1º, da Lei Estadual nº 13.343, estabelece que serão qualificadas apenas pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura, ao turismo, ao esporte, à saúde e ao planejamento e gestão, atendidos os requisitos previstos na Lei.

Essa nova forma de gestão não deve ser confundida com privatização de entidade pública, uma vez que o Estado não se desfaz do seu patrimônio, mas transfere a posse do imóvel, mediante termo de permissão de uso de bem imóvel, e acompanha diretamente a execução das atividades exercidas pela OS, pela sua participação nos conselhos de administração e fiscal, bem como por meio da avaliação do contrato de gestão.

A escolha da Celesc por essa forma institucional justifica-se pela agilidade nos processos, pela rapidez nas parcerias de interesse da empresa, além de possibilitar com maior facilidade acesso a recursos estaduais, federais e internacionais de interesse do setor elétrico e da Celesc.

Assim, com a implantação da Universidade Corporativa como a forma institucional de uma Organização Social, a empresa pretende alcançar os seguintes objetivos: melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados; reduzir as formalidades burocráticas para acesso aos serviços e projetos; dotar a Celesc de maior autonomia para agilizar e flexibilizar o gerenciamento da empresa; utilizar os recursos de forma mais racional, visando à redução de custos; priorizar a avaliação por resultados; promover maior integração entre os setores público, privado e a sociedade (parcerias).

O Quadro – 9, a seguir, permite visualizar o escopo de elementos do projeto de transformação do CeFA em Universidade Corporativa – UC, de 2003 a 2005.

LEGISLAÇÃO/ETAPAS	DATA	DISPOSIÇÃO/PROVIDÊNCIAS
Lei Federal nº 9.637	15/05/1998	Dispõe sobre a qualificação de entidades como Organizações Sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências.
Contratação de Consultoria pela Diretoria Executiva da Celesc.	10/2003 a 02/2004	Estudo e formalização da personalidade jurídica e indicação como Organização Social – OS.
Lei Estadual nº 12.929	04/02/2004	Institui o Programa Estadual de Incentivo às Organizações Sociais e estabelece outras providências. Esta Lei restringiu as atividades somente à saúde.
Solicitação da Celesc ao Governo do Estado para alteração da Lei.	13/07/2004	Justificativa da alteração do texto do artigo 1º da Lei nº 12.929, estabelecendo que as atividades não sejam dirigidas somente à saúde, a fim de permitir que a Celesc implemente o Instituto como OS.
Alteração da Lei Estadual nº 13.343	10/03/2005	Institui o Programa Estadual de Incentivo às Organizações Sociais e dá outras providências. Esta Lei permite que a Celesc crie o Instituto como OS.
Elaboração do Estatuto Social do Instituto.	01/2005	Dispõe sobre o seu funcionamento, a composição da Diretoria, do Conselho de Administração, do patrimônio e disciplina os recursos humanos
Elaboração do Termo de Cooperação Técnica.	03/2005	Dispõe sobre as competências dos signatários do Instituto, representantes de empresas, instituições e universidades públicas e privadas, aprovado pelos signatários no mês de maio/2005 e apreciado pela Diretoria Colegiada da Celesc no mês de junho/2005 para posterior assinatura.
Elaboração do Termo de Referência.	04/2005	Dispõe sobre as ações estratégicas do Instituto. Avaliação pela Diretoria Colegiada no mês de junho/2005.
Registro do Estatuto Social em cartório e nos órgãos de fiscalização fiscal federal, estadual e municipal.	07 a 08/ 2005	Acompanhamento da Celesc nos referidos órgãos com o intuito de obter os registros com a maior brevidade possível.
Solicitação de análise pela Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Santa Catarina, para posterior pedido de qualificação como OS a ser concedido por Decreto Governamental.	09/2005	Acompanhamento direto do Presidente da Celesc com o Governo do Estado de Santa Catarina para obtenção da qualificação do Instituto como Organização Social – OS.
Início das atividades	10/2005	Assinatura do Contrato de Gestão, Celesc/Instituto.

Quadro – 9: Leis e etapas do projeto de transformação do CeFA em UC.
Elaborado pelo autor.

5.4 Implementação da universidade corporativa

No processo de implementação da Universidade Corporativa, deve-se considerar cada universidade como uma “unidade única”, com características próprias e específicas,

compatíveis com a empresa que o adota, ou seja, analisar os valores e a cultura de cada empresa. Não existe um modelo único. A flexibilidade na implantação é considerado um fator de grande importância.

Para Meister (1999), existem quatro razões que levam as organizações a lançar suas Universidades Corporativas:

- a) o desejo de vincular o aprendizado e o desenvolvimento às principais metas empresarias;
- b) criar uma abordagem sistemática ao aprendizado e ao desenvolvimento;
- c) difundir uma cultura e valores comuns em toda a organização;
- d) desenvolver a empregabilidade dos funcionários.

5.5 Novas competências exigidas pelos empregadores no ambiente de negócios

Reflexo do cenário atual, da concorrência, o ambiente de negócio exige que os empregadores adotem uma nova postura relacionada às competências de seus funcionários, necessárias para superar o desempenho da concorrência. São sete as competências básicas do ambiente de negócios atualmente exigidas (MEISTER, 1999).

5.5.1 Aprender a aprender

Os funcionários precisam ter condições de usar um conjunto de técnicas entre as quais incluem a capacidade de fazer perguntas, buscar respostas e aplicar o conhecimento. A meta é fazer com que a atitude de aprender a aprender se torne parte natural do modo como os funcionários pensam e comportam-se no trabalho.

5.5.2 Comunicação e colaboração

Hoje é preciso saber trabalhar em equipe, colaborar com o grupo para compartilhar as melhores práticas negociais e relacionar-se com clientes e fornecedores. Com as equipes sendo o veículo do desempenho das empresa flexíveis, a eficiência do indivíduo está cada vez mais vinculada à habilidade de comunicação e colaboração bem desenvolvidas.

5.5.3 Raciocínio criativo e resolução de problemas

Foi-se o tempo em que a direção era a única responsável pela produtividade da empresa. Todos devem contribuir para identificar problemas e apontar soluções. Hoje, espera-se que funcionários de escalões inferiores descubram por si próprios como melhorar e agilizar seu trabalho.

5.5.4 Conhecimento tecnológico

É preciso saber usar, por exemplo, a intranet e a internet para pesquisar novos produtos, serviços e ofertas competitivas. Neste mundo conectado, as empresas estão desenvolvendo curso para treinar funcionários em realidade virtual, para que a colaboração global em equipe se torne realidade. Essas tecnologias mudarão a forma do conhecimento, ampliando alcance das práticas empresariais em qualquer lugar, a qualquer momento.

5.5.5 Conhecimento de negócio globais

As pessoas precisam conhecer a conjuntura internacional para pensar estratégias de negócios globalizados. Os gerentes têm de ser treinados em um “novo” conjunto de habilidades técnicas e comerciais que levem em conta o ambiente competitivo global no qual não é possível prever com nenhuma certeza o que o futuro reserva para determinada empresa ou organização.

5.5.6 Desenvolvimento de liderança

Nas empresas do século XXI, todos os funcionários devem ser agentes de mudança em vez de receptores passivos de instruções.

5.5.7 Autogerenciamento da carreira

Cabe ao próprio funcionário traçar seu plano de carreira e buscar as qualificações necessárias para a evolução. A capacidade de gerenciar a própria vida profissional é agora considerada uma competência adquirida e necessária par todas as outras competências exigidas no ambiente de negócios.

5.6 Fatores críticos para a criação de uma universidade corporativa

Segundo uma sondagem realizada por Eboli (2003) sobre as melhores práticas de cento e vinte Universidade Corporativas, seis obstáculos foram apontados para a criação de uma Universidade: falta de compromisso da direção da empresa com o projeto; compreender o âmbito de atuação de sua organização; determinar qual será o público alvo; qual a gama de produtos e serviços que será oferecido; determinar suas parcerias de ensino seguido pela tecnologia; desenvolver ferramentas apropriadas de medição e a criar uma estratégia de *marketing* e comunicação para a universidade.

Para Meister (1998), os principais obstáculos ao lançamento de uma Universidade Corporativa são:

- a) falta de comprometimento sustentado por parte da alta cúpula com o modelo da Universidade Corporativa;
- b) falta de consenso entre os gerentes de nível médio sobre a necessidade de uma Universidade Corporativa;
- c) incapacidade de desenvolver um elo entre a Universidade Corporativa e as metas empresariais da organização.

5.7 Requisitos para implementação da universidade corporativa

Para Meister (1999):

As empresas que têm interesse em criar uma Universidade Corporativa tendem a ser aquelas dos setores de alta tecnologia, manufatura, serviços financeiros, telecomunicações, saúde e serviços públicos. Os motivos variam desde um alto grau de consolidação, normalmente claro nessas indústrias, até o advento de novas tecnologias e a redução do prazo de validade do conhecimento.

Conforme Meister (1999, p. 62):

o lançamento de uma Universidade Corporativa é interativo; passa por várias fases, sendo que cada uma delas gera outra e dura em média 18 meses. Pular etapas pode criar ilusão de velocidade, mas não produzirá um resultado final que permitirá à organização fortalecer a capacidade de aprendizado do seu pessoal. É melhor investir tempo e recursos em cada requisito do que colocar em risco todo o projeto.

Para Viana, a idéia não é apenas mudar o nome do antigo Departamento de Treinamento para Universidade Corporativa, não ceder às tentações de mudança, pois não se cria uma “*grife*” apenas com uma troca de nome.

De acordo com Marco Aurélio Viana, Presidente do Instituto MCV, a empresa para implantar a Universidade Corporativa não deve entrar em conflito com o antigo Departamento de Treinamento. As forças em sentido contrário serão tão grandes que o “barco” terá grandes chances de naufragar. É melhor desistir da idéia da Universidade Corporativa.

5.7.1 Requisitos para implementação da universidade corporativa segundo as autoras Meister e Eboli

A seguir, apresenta-se os requisitos que as autoras Meister e Eboli consideram fundamentais para o sucesso na construção de uma Universidade Corporativa.

5.7.1.1 *Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização*

A aprendizagem deve ser baseada nas competências que se deseja desenvolver; essas competências, por sua vez, devem estar ligadas às necessidades estratégicas da empresa.

5.7.1.2 No caso de Universidade Corporativa deve-se considerar seu modelo como um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem

No treinamento tradicional, a aprendizagem é um processo com começo e fim, já a Universidade Corporativa encoraja o aluno a lutar para adquirir novas qualificações e competências durante toda sua vida profissional, responsabilizando-o pela *performance* do seu aprendizado. Algumas Universidades Corporativas podem até possuir sedes físicas, mas o foco final é a criação de um processo de geração de conhecimento; grande parte delas, no entanto, está fundamentada em processo de ensino a distância, com forte utilização das novas tecnologias de ensino, compartilhamento de conhecimento e aprendizagem via internet.

5.7.1.3 Elaborar um currículo básico em torno dos três “Cs”

O currículo básico de uma aplicação de educação corporativa deve:

- a) desenvolver cidadania corporativa;
- b) proporcionar uma estrutura contextual para a empresa; e
- c) criar competências básicas entre os funcionários no ambiente de negócios.

Com relação à cidadania corporativa, a idéia é repassar os valores e a cultura que diferenciam a organização e a tornam especial, assim como definir comportamentos que permitam que os funcionários vivam esses valores.

5.7.1.4 Treinar a cadeia de valor

O treinamento para ser eficaz, quando for o caso, deve englobar, além dos funcionários, os membros mais importantes da cadeia de clientes e fornecedores. A idéia principal é que todos

os indivíduos que interagirem com a organização tenham conhecimento da visão, valores, missão e metas da empresa. Isso contribuirá para o desenvolvimento da cadeia de valor no compromisso de obtenção dos objetivos empresariais.

5.7.1.5 Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de desenvolvimento da aprendizagem

A idéia que está por trás desse princípio é que seja dado espaço à experiência de aprendizagem a partir de várias fontes, a fim de inserir na estrutura da organização a disposição para o aprendizado contínuo. As organizações comprometidas com a aprendizagem têm de ajudar indivíduos e equipes de funcionários a desenvolverem a capacidade de aprender, o que vai muito além da simples transferência de informações.

5.7.1.6 Encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores

Muitas empresas já estão adotando o conceito de modelagem de papéis e expandindo-se para incluir a participação dos executivos nas experiências de aprendizagem, inspirando e motivando os funcionários. O envolvimento dos líderes inclui participação em *workshops*, orientação a novos empregados em relação a valores e visão da organização e atuação como facilitadores.

5.7.1.7 Passar da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios

À medida que a evolução da Universidade Corporativa se torna uma realidade, maior é o valor dos seus serviços. Nesse estágio, a remuneração dos serviços é perfeitamente viável. As empresas que adotam o modelo de obtenção de recursos quase sempre estão criando um mercado aberto de treinamento e educação.

5.7.1.8 Assumir um foco global no desenvolvimento de programas de aprendizagem

Criar programas que importem as melhores práticas de várias partes do mundo para que funcionários, clientes, fornecedores e parceiros possam ter uma visão global. Engajar os líderes a participarem de várias realidades, trocando conhecimento e experiências capazes de enriquecer toda a cadeia de valor.

5.7.1.9 Criar um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos

Deixar para trás a medida dos investimentos (número de dias ou horas do aluno) e adotar uma medida dos resultados (a contribuição de um investimento em educação para que seja cumprida uma estratégia empresarial). Analisar o impacto dos serviços fornecidos pela Universidade Corporativa nos resultados do negócio.

5.7.1.10 Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva

Um dos desafios da Universidade Corporativa é tornar-se uma vantagem competitiva para a empresa, ou seja, permitir que ela possa penetrar em novos mercados e buscar oportunidades que muito provavelmente não estariam disponíveis sem a implantação de um processo de aprendizagem que busca o aperfeiçoamento constante.

5.7.2 Requisitos para implementação da universidade corporativa segundo a autora Meister

Outros requisitos são considerados por Meister (1999) como necessários para a implementação de uma Universidade Corporativa com sucesso, no momento em que a cúpula administrativa de uma empresa decide criar um papel mais significativo para a aprendizagem organizacional, os quais deverão estar fortemente ligados ao contexto empresarial, de forma a não permitir que a universidade se distancie das estratégias empresariais. A figura 1, a seguir, destaca os dez requisitos para a sua implantação.

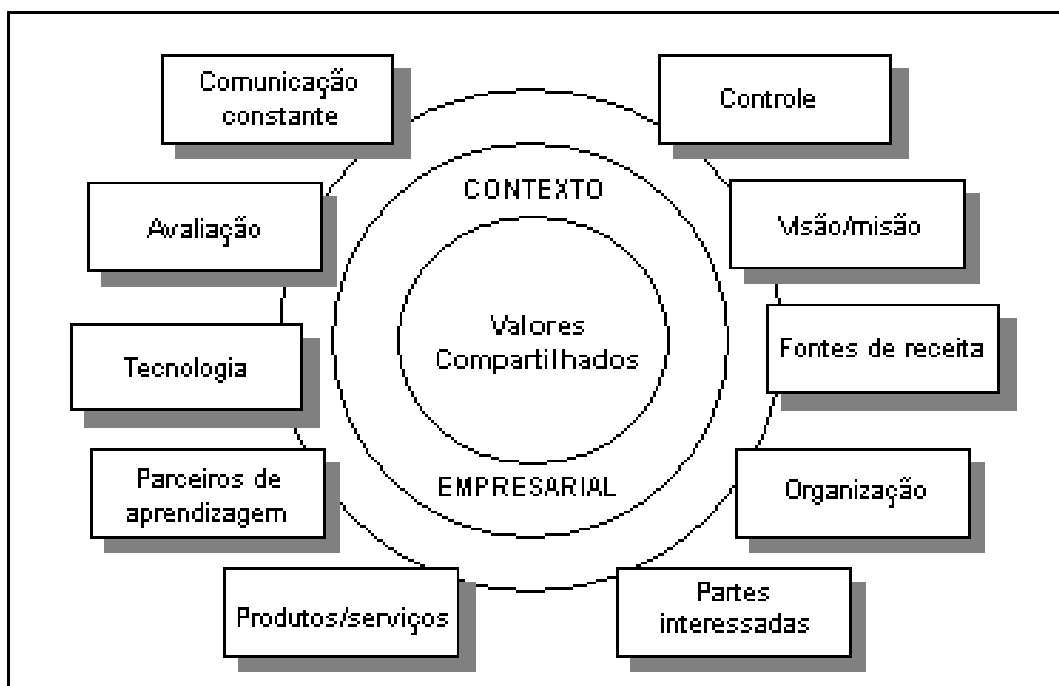


Figura 1 – Dez requisitos fundamentais do projeto de uma universidade corporativa.
Fonte: Corporate University Xchange, Inc, 2000.

5.7.2.1 Formar um sistema de controle

A visão que permite a criação de uma Universidade Corporativa quase sempre começa com o apoio da alta cúpula para a reestruturação da função da educação. Muito embora o apoio forte e visível da cúpula seja, certamente, um espaço para o sucesso geral da Universidade Corporativa, também é necessário uma coalizão entre os gerentes, para dar ao esforço um mínimo de massa nos estágios iniciais. Essa coalizão refere-se à criação de um sistema de controle em que não apenas o principal mentor está envolvido, mas um número significativo de gerentes se reúnem para desenvolver uma visão compartilhada da Universidade Corporativa.

Nem sempre é possível reunir todos da cúpula. Muitos acreditam que o esforço logo fracassará e preferem não se envolver. O líder da equipe precisa aprender a trabalhar com aqueles que querem mesmo participar, agradecer aos outros, mas não permitir que eles diminuam sua energia.

Uma estrutura de controle ideal precisa vincular as principais estratégias empresariais ao projeto e desenvolvimento de soluções de aprendizagem.

5.7.2.2 Criar uma visão

A Universidade Corporativa de sucesso desenvolve um quadro de futuro relativamente fácil de comunicar e causar uma impressão duradoura em todas as partes interessadas. Essa visão é a imagem de grupo de sucesso que direciona os caminhos que a Universidade Corporativa deve seguir.

Às vezes, o primeiro esboço vem de um único indivíduo, o que normalmente é o líder da equipe, responsável pela Universidade Corporativa, mas depois que o conselho controlador trabalha nele durante algum tempo, surge algo melhor através de uma combinação de raciocínio analítico e poder de imaginação. A visão deve ser inspiradora, memorável, confiável e concisa. Deve ainda evoluir à medida que a Universidade Corporativa for evoluindo. O ideal é que tudo seja fruto de um esforço conjunto.

5.7.2.3 Recomendar o alcance e a estratégia de obtenção de recursos

A Universidade Corporativa, no início, precisa definir o que pretende alcançar com suas operações, qual o público a ser atendido e quais programas a serem oferecidos. Para ter sucesso, é necessário que o treinamento e a estratégia da empresa se estendam a toda a cadeia de valor – clientes e fornecedores - e comunicar-lhes suas estratégias. A idéia por trás dessa abordagem é que a empresa não é uma entidade independente, que para ter sucesso, deverá treinar todos os elementos chaves da cadeia de valor.

Em geral, as empresas gastam 2,2% da folha de pagamento com educação e treinamento, incluindo o projeto, o desenvolvimento e a apresentação dos programas, e excluindo os salários dos participantes nesse período.

As empresas também estão treinando sua cadeia de valor por outro motivo: proporcionar uma nova fonte de renda à Universidade Corporativa. Ao mesmo tempo em que as Universidades

Corporativas enfrentam a imposição da independência financeira, elas estão explorando o licenciamento de programas avançados de treinamento e usando esses fundos para suplementar o orçamento da educação corporativa.

5.7.2.4 Criar uma organização

Quando se fala em Universidade Corporativa surge um questionamento: todo o treinamento ficará a cargo de uma só supervisão? De acordo com Meister (1999), as empresas distribuem suas operações de maneira descentralizada, mantendo outras centralizadas. O critério para decidir o que centralizar e o que descentralizar é determinar onde será obtida a maior eficiência de custo sem que se perca o vínculo entre a aprendizagem do funcionário e as metas da empresa. A resposta quase sempre está em centralizar as funções estratégicas da educação do funcionário enquanto que os processos operacionais tendem a ser descentralizados.

5.7.2.5 Identificar interessados

Um dos aspectos que diferencia uma Universidade Corporativa do departamento tradicional de treinamento é a amplitude do público-alvo que ela atende; inclui toda a cadeia de valor – não apenas funcionários, mas também fornecedores e clientes passando por todos os parceiros.

Com a evolução das Universidades Corporativas, elas reavaliam as partes interessadas e quase sempre mudam o público-alvo original. Uma vez determinada a clientela-alvo da sua Universidade Corporativa, a próxima missão é identificar as necessidades do cliente e focar aquelas que darão à Universidade Corporativa maior projeção.

5.7.2.6 Criar produtos e serviços

Quando estiverem claros quais são as qualificações, o conhecimento e as competências que a empresa exigirá no futuro, sua próxima tarefa será desenvolver um modelo de soluções de aprendizagem.

Não basta oferecer cursos tradicionais de treinamento e acreditar que o aprendizado ocorre simplesmente porque as pessoas são colocadas juntas numa sala de aula. É importante determinar o que será aprendido, quais as qualificações específicas necessárias ao sucesso futuro, como a aprendizagem ocorrerá e como melhor aproveitar os métodos, tecnologias e o ambiente em que a aprendizagem ocorrerá.

5.7.2.7 Selecionar parcerias de aprendizagem

Uma vez criado o modelo de aprendizagem, a próxima etapa será selecionar os parceiros, que vão desde fornecedores de treinamento, consultores e instituições de educação superior até empresa de educação com fins lucrativos.

Para Meister (1999, p.77):

devido ao fato de a tarefa de atualizar continuamente a base de conhecimento dos funcionários ser tão formidável, as Universidades Corporativas estão juntando forças com as Universidades convencionais e com os mais diferentes parceiros para integrar as metas de cada funcionário, da organização e da instituição educacional em uma parceria benéfica para todos os três.

5.7.2.8 Esboçar uma estratégia de tecnologia

As empresas, após a fase final de análise do projeto institucional, selecionam a tecnologia e os meios de aprendizagem. Analisando a variedade de tecnologia usada pelas empresas, o tema comum é o compromisso com o uso de uma combinação dessas tecnologias para distribuir a aprendizagem por toda a organização.

5.7.2.9 Criar um sistema de avaliação

Normalmente, os resultados do treinamento são medidos pelo número de horas de treinamento, por funcionários, por ano, pelo número de funcionários em treinamento e pela percentagem de receita gasta em treinamento. Apesar desses indicadores serem importantes, eles medem apenas o investimento em treinamento e não o que ele produziu.

Algumas Universidades Corporativas, além de aplicarem a avaliação nos quatro níveis: reação, aprendizagem, comportamento do cargo e retorno do investimento, estão atentas para a avaliação da solução dada para determinado desafio empresarial.

5.7.2.10 *Comunicar*

Os programas bem sucedidos reconhecem que a comunicação efetiva do valor de uma Universidade Corporativa exige o envolvimento de um expressivo contingente de funcionários, que sabem exatamente o que está por trás dessa decisão. Algumas das perguntas mais freqüentes feitas por funcionários devem ser respondidas logo no início do processo. Além disso, a alta cúpula da empresa deve ser o primeiro alvo de comunicação, devendo ser criados e utilizados audaciosos veículos de comunicação e, por fim, deve realizar divulgação dos resultados da Universidade Corporativa com os diferentes públicos internos e externos da empresa. O quadro a seguir demonstra as perguntas mais freqüentes feitas pelos empregados.

PERGUNTAS
O que é Universidade Corporativa ?
Que tipos de programas estarão disponíveis através da Universidade Corporativa ?
Por que a aprendizagem é importante para a nossa empresa ?
Quando a Universidade Corporativa estará operando ?
Em que a Universidade Corporativa será diferente da atual unidade de T&D ?
Onde ocorrerá a aprendizagem da Universidade Corporativa ?
Quem pagará pelos programas apresentados no catálogo da Universidade Corporativa ?
Quem estará a cargo da Universidade Corporativa ?
Como faço a minha matrícula na Universidade Corporativa ?
Os programas da Universidade Corporativa dão direito a créditos em cursos universitários ?

Quadro - 10: Perguntas mais freqüentes feitas pelos empregados.

Fonte: 1997 Corporate University Xchange, In.

Ainley e Bailey (1997, p. 44) destacam outros requisitos do projeto de uma Universidade Corporativa, que são:

- a) comunicação constante;

- b) avaliação;
- c) tecnologia;
- d) parceiros de aprendizagem;
- e) produtos/serviços;
- f) partes interessadas;
- g) organização;
- h) fontes de recursos ;
- i) visão/missão ;
- j) controle.

5.8 Requisitos para determinar a validade de transformação do centro de treinamento da Celesc em universidade corporativa

Os requisitos para determinar a validade de transformação do Centro de Treinamento da Celesc em Universidade Corporativa foi constituído a partir de aprofundamento teórico e de pesquisa em algumas empresas que já adotam com sucesso suas universidades. Foram pesquisadas empresas estabelecidas no território nacional que investiram na formação de seus funcionários. Observou-se também as estruturas utilizadas na implantação dessas universidades, apontando a aquisição de equipamentos como fator importante devido à necessidade de integração entre o ambiente real e virtual.

Por último, realizou-se uma pesquisa com empregados da Celesc, utilizando-se o método de *Focus Group* com o objetivo de identificar os requisitos necessários para implementar a Universidade Corporativa na Celesc, bem como obter informações sobre o que os empregados pensam sobre o tema: transformar o Centro de Treinamento da Celesc em Universidade Corporativa.

Com base na pesquisa realizada pelos gerentes e empregados da Celesc, a implantação da Universidade Corporativa com sucesso na Celesc deve adotar os seguintes requisitos:

- a) comprometer-se com a cúpula da empresa;

- b) definir o público alvo;
- c) definir produtos e serviços;
- d) definir parceiros de aprendizagem;
- e) definir o *marketing* e a comunicação;
- f) estabelecer um elo entre a Universidade Corporativa e as metas da empresa.

A seguir apresenta-se o Quadro - 11, que é uma síntese dos requisitos apresentados pelos autores e pela pesquisa realizada na Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. – Celesc - para implementação de uma Universidade Corporativa.

AUTOR	REQUISITOS PARA IMPLEMENTAR A UNIVERSIDADE CORPORATIVA
Meister e Eboli	Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização.
	No caso de Universidade Corporativa deve-se considerar seu modelo como um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem.
	Elaborar um currículo básico em torno dos três “Cs”.
	Treinar a cadeia de valor.
	Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de desenvolvimento da aprendizagem.
	Encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores.
	Passar da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios .
	Assumir um foco global no desenvolvimento de programas de aprendizagem.
	Criar um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos.
	Utilizar a Universidade Corporativa para obter vantagem competitiva.
Ainley e Bailey	Comunicação constante.
	Avaliação.
	Tecnologia.
	Parceiros de aprendizagem.
	Produtos/serviços.
	Partes interessadas.
	Organização.
	Fontes de recursos.
	Visão/missão.
	Controle.
Meister	Controle.
	Visão/missão.
	Fontes de recursos.
	Organização.
	Partes interessadas.
	Produtos/serviços.
	Parceiros de aprendizagem.
	Tecnologia.
	Avaliação.
	Comunicação constante.
Pesquisa realizada na Celesc	Compromisso da cúpula da empresa.
	Definir o público alvo.
	Definir produto/serviços.
	Parceiros de aprendizagem.
	Marketing e comunicação constante.
	Estabelecer um elo entre a Universidade Corporativa e as metas da empresa.

Quadro – 11: Resumo – Requisitos para implantação da Universidade Corporativa.
Elaborado pelo autor.

CONCLUSÃO

Diante do que foi exposto ao longo do trabalho, é possível chegar a um conjunto de conclusões que permitam discorrer sobre as impressões colhidas em todo o processo de construção da pesquisa e responder à problemática enunciada no início deste trabalho: definir os requisitos para implementar uma Universidade Corporativa na Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. – Celesc, utilizando a estrutura de um Centro de Treinamento já existente na empresa.

As Universidades Corporativas por si só não garantem vantagem competitiva sustentável para as organizações. Na verdade, para que o ambiente de aprendizagem contínuo seja possível, é necessário a existência de uma filosofia que o sustente: a gestão do conhecimento. Dessa forma, conclui-se que a filosofia de gestão do conhecimento deve preceder a implantação da Universidade Corporativa como algo mais abrangente, com o objetivo de permitir a existência de um processo contínuo de criação de conhecimento e de uma cultura de aprendizado permanente.

A Universidade Corporativa é uma nova estratégia utilizada pelas empresas, permitindo o envolvimento total das pessoas que rodeiam as empresas no âmbito interno e externo, possibilitando o conhecimento de valores da organização, cultura, tradições, projetos, qualidade, resultando num envolvimento muito maior com o “negócio e objetivo da empresa”.

A Universidade Corporativa constitui-se de um fortíssimo pólo de irradiação e consolidação da cultura empresarial, motivo pelo qual direta e indiretamente deverá fazer parte do seu currículo as atividades ligadas aos princípios, às crenças e aos valores da organização, que funcionam como forte estímulo à consolidação da motivação dos colaboradores.

A implantação, ao contrário do que se pensa, é complexa. E sua operação requer uma profunda mudança na cultura da organização e um envolvimento espontâneo dos diversos agentes que a compõem. Fica clara também a necessidade de um amadurecimento das pessoas

envolvidas no modelo. Considerando todas essas premissas, verifica-se a validade do modelo como um instrumento de aprendizagem organizacional.

A decisão empresarial, ao evoluir para um modelo de Universidade Corporativa, representa uma grande oportunidade de mudança e de aprendizagem tanto para os profissionais envolvidos quanto para a organização.

As empresas brasileiras estudadas: Ambev, Datasul, Petrobrás, Banco Boston e Coelba, que já implantaram Universidades Corporativas, demonstram que souberam aplicar e estão destacando-se no mercado, obtendo resultados significativos em crescimento qualitativo e quantitativo de seus negócios, sendo apontadas pelas pesquisas como as melhores empresas para se trabalhar, com exceção da concessionária de energia elétrica Coelba, que está passando por uma reestruturação.

Essas empresas brasileiras afirmam que o sucesso para implantação das Universidades Corporativas depende de dois fatores fundamentais: as parcerias entre as Universidades Corporativas e as universidades tradicionais, e a certeza de que a Universidade Corporativa não representa uma ameaça às universidades tradicionais.

A Universidade Corporativa vem sendo adotada por inúmeras empresas para oferecer uma aprendizagem contínua e permanente a seus empregados. O foco das organizações com as melhores práticas da Universidade Corporativa está deixando de ser o treinamento e caminhando na direção da aprendizagem permanente, cuja ênfase é o autogerenciamento, as realizações individuais e de equipe, e a identificação com o aperfeiçoamento da carteira de qualificações dos funcionários. As empresas acreditam que a chave do seu sucesso e de sua vantagem competitiva no mercado está em oferecer aos seus funcionários maior acesso à atualização de seu conhecimento e de suas qualificações.

Constata-se que para a implantação da Universidade Corporativa é absolutamente necessário que as empresas considerem cada Universidade Corporativa implantada como uma “unidade única”, com características peculiares e específicas, compatíveis com a empresa adotada, ou seja, cada Universidade Corporativa implantada é realizada sob medida. A filosofia de implantação deve ser de grande flexibilidade e com uma equipe de trabalho multidisciplinar na elaboração do planejamento estratégico.

A implantação da Universidade Corporativa na Centrais Elétrica de Santa Catarina S.A. – Celesc - representará uma grande oportunidade para a Empresa e consolidará um processo de educação empresarial contínua e permanente, em face das exigências requeridas pelo setor elétrico por metas e desempenho dos resultados, e das mudanças implementadas na Empresa para obter uma vantagem competitiva num mercado cada vez mais concorrido.

Na etapa de implantação da Universidade Corporativa, a identificação dos requisitos representa a condição necessária para a obtenção do sucesso empresarial. Na Celesc, a pesquisa realizada com um grupo de gerentes e empregados com maturidade empresarial, identificou os requisitos imprescindíveis para a implantação da Universidade Corporativa na Empresa: comprometer-se com a cúpula da empresa, definir o público alvo, definir produtos e serviços, definir parceiros de aprendizagem, definir o *marketing* e a comunicação, estabelecer um elo entre a Universidade Corporativa e as metas da empresa.

A pesquisa revela, ainda, os obstáculos ao lançamento da Universidade Corporativa, tais como: medo do novo, perda de poder, falta de visão, resistência cultural, falta de informação e falta de comprometimento dos diretores e gerentes.

Assim, com a pesquisa apresentada, foi possível identificar os requisitos para determinar a validade de transformação do Centro de Treinamento da Celesc em uma Universidade Corporativa.

Como trabalhos futuros de pesquisa são recomendados os seguintes temas:

- a) análise dos resultados obtidos com as empresas após a implantação das Universidades Corporativas;
- b) avaliação da quantidade de empresas instaladas no Brasil; e
- c) análise do perfil das empresas brasileiras por ramo de atividade que implantaram Universidades Corporativas.

REFERÊNCIAS

AINLEY, Patrick, BAILEY, Bill. **The business of learning**: staff and student experiences of further education in the 1990s. 1.ed. Inglaterra: Cassell, 1997.

ALPERSTEDT, Cristiane. **Alliances between corporate universities and higher education institutions**: convenient or mandatory - In: XXXV Latin America Council of Schools of Business Administration - CLADEA, 26-29 Sept. 2000, Barcelona. Anais... Barcelona: CLADEA, 2000.

_____. **Universidades corporativas**: discussão e proposta de uma definição. Revista de Administração Contemporânea (RAC), v. 5, n. 3, set./dez. 2001.

AMBEV. **Universidade ambev**. 2002. Disponível em:
<http://www.ambev.com.br/imprensa/press_releases/ano2002/0019/imprimir>. Acesso em 13 jul. 2005.

AZEVEDO, Eurico de Andrade. Organizações Sociais. Disponível em:
<<http://www.pge.sp.gov.br>>. Acesso em nov. 2004.

BRANDÃO, Murillo César de Mello, et al. **Universidades corporativas**: um estudo de caso. Disponível em:
<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/rev20020423_09.pdf>. Acesso em 16 abr. 2005.

BRITO, Marcela. **Welcome to boston school**. REVISTA TI. Disponível em:
<http://www.timaster.com.br/revista/materia/main_materia.asp?.codigo=460>. Acesso em 16 abr. 2005.

CHARLE, C.; VERGER, J. **História das universidades**. Trad. francês de Élcio Fernandes. São Paulo (Brasil): Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996.

CLARK, K. **Os usos da universidade**. Trad. inglês de Débora C. D.Soures. Fortaleza (Brasil): Educação/UFC, 1982. Disponível em: <<http://www.datavenia.inf.br>>. Acesso em set. 2004.

COELBA. **Recursos Humanos**. COELBA GRUPO NEOENERGIA. Disponível em: <<http://www.coelba.com.br>>. Acesso em 8 fev. 2005.

DATASUL. **Universidade corporativa datasul**. DATASUL.COM, 2005. Disponível em <<http://www.datasul.com.br/html/corporativadatasul.asp>>. Acesso em 4 de jan. 2005.

EBOLI, Marisa (coord.). **Universidades corporativas**: educação para as empresas do século XXI. São Paulo: Schmukler, 1999.

_____. **Universidades corporativas**. 1.ed. Brasília: USP/PROGEP, 1999.

FERREIRA, Aurélio B. de H. **Novo dicionário básico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Teresa L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FONSECA, Daniele S. Krassuski. **A importância das universidades corporativas**. RH.COM. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/>>. Acesso em 8 out. 2002>.

FREITAS, M.C.D. **Educação corporativa**: um método de apoio à decisão para implantação nas organizações empresariais. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

FUGITA, Fábio. **Perfil empresarial**. WEBAULA. Disponível em: <<http://portal.webaula.com.br/artigo.aspx?sm=artigos&codartigo=5>>. Acesso em 4 mar. 2005.

GERBMAN, Russell V. **Corporate universities can augment training programs and teach employees strategic lessons**. HR Magazine, v. 45, n. 2, p. 101-106, Feb. 2000.

GOMES, Maria Tereza. **Um jeito próprio de ensinar**. Exame, São Paulo, v.35, n.2, p. 84-87, jan. 2001.

GREENSPAN, Alan. “**The interaction of education and economic change**”. The Region, Minneapolis, v. 13, n. 1, p. 6-10, Mar. 1999.

MAIRA, Arun N., BRAGAR, Joan. **Learning Organization**: aprender a aprender. HSM Management, São Paulo, p. 57-64, jul/ago. 1998.

MARGERISON, Charles. “**The rise of the corporate business school**”, Target Management Development Review, v. 5, n. 6, p. 13-17, 1992.

MARIN, A. J. **Educação continuada**: introdução a uma análise de termos e concepções. Campinas/SP: Papirus, n. 36, 1995.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**. 1.ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

_____. **Corporate quality universities**: lessons in building a world-class work force. New York: McGraw-Hill, 1998.

_____. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINOGUE, K. **O Cconceito de universidade**. Trad. inglês de Jorge Eira Garcia Vieira. Brasília (Brasil): EDU, 1981.

MORHY, Lauro. **Universidade na encruzilhada**. Ensino Superior. Universidade de Brasília, D.F. 2003.

MUNDIM, Ana Paula Freitas. **Desenvolvimento de produtos e educação corporativa**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVO, Luís Carlos Cancellier. **As organizações sociais e o novo espaço público**. Florianópolis: Editorial Studium, 2005.

PEAK, Martha H. Go corporate U?. **Management Review**, v. 86, n. 2, p.33-37, Feb. 1997.

PIRES, Letícia. **Aprendizado em cadeia**. REVISTA DIGITAL. Disponível em: http://www.revistadigital.com.br/caderno_especial.asp?NumEdicao=254&codmateria. Acesso em 20 out. 2004.

RODRIGUEZ, Martius V. Rodriguez. **Gestão empresarial**: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. p. 439-465.

SILVA Deborah Ribeiro. **Educação corporativa**. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. Centro Universitário Álvares Penteado – UniFECAP.

TEIXEIRA, Andrea. **Universidades corporativas x educação corporativa**: o desenvolvimento do aprendizado contínuo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

VIANNA, Marco Aurélio. **Estratégia e humanismo**. INSTITUTO MVC - M. VIANNA COSTACURTA, 2004. Disponível em <<http://www.institutomvc.com.br/>>. Acesso em 6 jan. 2005.

WANDERLEY, Luiz Eduardo W. **O que é universidade**. São Paulo: Brasiliense, 1983. (Coleção Primeiros Passos, 91). São Paulo: Atlas, 2002.